

L'historique de Nestlé : sa progression sur la voie de la nutrition, de la santé, du bien être.

En 1866, les frères américains George et Charles Page fondèrent la première usine de lait condensé d'Europe à Cham dans le canton de Zoug (Suisse) - l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co., satisfaisant par là en particulier les besoins des villes, en quête d'un lait naturel de longue conservation. Un an plus tard à Vevey, dans le canton de Vaud (Suisse), Henri Nestlé, originaire de Francfort-sur-le-Main (Allemagne), développa une farine lactée qui allait offrir aux mères dans l'impossibilité d'allaiter une alternative sûre et plus saine sur le plan nutritionnel et physiologique que les substituts au lait maternel existants. Dans le même temps, il offrait aux personnes convalescentes et âgées un aliment facilement digestible et prêt à l'emploi qui allait devenir l'un des piliers de l'actuel Nestlé Nutrition. Au terme de nombreuses années d'une concurrence âpre, les deux entreprises fusionnèrent en 1905 pour donner naissance à «Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.»

L'année 1905 vit aussi la commercialisation du premier chocolat sous la marque Nestlé, lequel aboutira, à l'issue d'une collaboration de plusieurs années, à la fusion de Nestlé avec les fabricants de chocolat traditionnels suisses Peter, Cailler et Kohler. Nestlé, qui opérait jusqu'alors exclusivement dans l'industrie laitière, élargit ainsi ses activités au secteur de la confiserie.

Les années de crise après la Première Guerre mondiale obligèrent Nestlé à une restructuration. La Société simplifia sa structure organisationnelle et renforça également sa croissance organique en mettant l'accent sur le développement de nouveaux produits. Pour ce faire, elle procéda à une réorganisation complète de son département de recherche dans les années 1930, ce qui permit un élargissement considérable de son offre de produits laitiers et d'aliments pour enfants (*Nestogen* en 1930, *Sinlac* et *Nescao* en 1932, *Pelargon* et *M i/o Tonic* en 1934), une première percée, d'abord timide, dans le domaine pharmaceutique [*Nestrovit*, développé avec Roche en 1936] ainsi qu'une entrée beaucoup plus déterminante dans le secteur du café (*Nescafé* en 1938). Depuis lors, ce dernier s'est caractérisé par une innovation constante et une expansion accrue, tout récemment avec la formule gagnante de *Nespresso* et le lancement réussi de *Nescafé Dolce Gusto* en Europe et celui de *Nescafé Protect*, principalement en Asie.

A l'issue de la Deuxième Guerre mondiale, l'un des défis à relever consista à intégrer la société Maggi, acquise en 1947. Son fondateur, Julius Maggi, avait fait figure d'entrepreneur...

...pionnier en proposant aux familles ouvrières des soupes à haute teneur en protéines, de préparation rapide et à prix abordables, dès 1884. Maggi ouvrit à Nestlé la voie du secteur culinaire.

Dans les années 1960, Nestlé commença sa croissance externe au travers d'acquisitions, qui lui permirent de pénétrer de nouveaux secteurs de l'industrie alimentaire: les conserves (*Crosse & Blackwell* en 1960, *Libby* en 1963), les crèmes glacées (*France Glaces* et *Jopa* en 1960, *Delasa* en 1963), les produits réfrigérés et surgelés (*Findus* en 1962, *Chambourcy* en 1968) ainsi que les eaux minérales (*Vittel* et *Deer Park* en 1969).

La décennie suivante fut marquée par une entrée dans la restauration et la viticulture (*Eurest* et *Cahills* en 1970, *Beringer* en 1971, *Stouffer* en 1973), secteurs qui furent cédés par la suite, et par une extension des activités traditionnelles de Nestlé avec le rachat du groupe *Ursina-Franck* en 1971. Les turbulences économiques d'alors (chocs pétroliers, forts taux d'inflation, troubles monétaires) affectèrent la croissance du Groupe. Nestlé procéda donc pour la première fois à des diversifications importantes hors du secteur alimentaire, d'abord avec une participation minoritaire (en 1974) dans *L'Oréal*, premier groupe cosmétique au monde dont Nestlé détient aujourd'hui 25% des parts, puis avec la reprise de l'entreprise ophtalmologique *Alcon Laboratories* (en 1977), également leader mondial de son secteur et dont une part d'environ 25% fut introduite à la Bourse de New York en 2002.

Après une phase de consolidation au début des années 1980, qui donna lieu à une valorisation du portefeuille de produits, à une cession des secteurs non rentables et à un renforcement de la base financière du Groupe, Nestlé entreprit d'étendre sa présence géographique et de devenir numéro un dans tous ses domaines d'activité. En vue d'accroître sa part de marché aux Etats-Unis, Nestlé fit l'acquisition, en 1985, de *Carnation*, une société opérant dans l'industrie laitière, les aliments pour animaux de compagnie et la restauration collective. Afin de renforcer sa position dans les secteurs du chocolat, de la confiserie et des préparations culinaires, Nestlé racheta *Rowntree (KitKat, Smarties, After Eight)* et *Buitoni-Perugina* en 1988. Elle jeta les fondements nécessaires à l'accroissement de la croissance organique au travers du développement de ses capacités de recherche, notamment de la création du Centre de Recherche Nestlé à Lausanne en 1987, la plus grande institution de recherche privée du secteur alimentaire au monde.

Management stratégique. Exercice de synthèse (page 2)

L'historique de Nestlé : sa progression sur la voie de la nutrition, de la santé, du bien être (suite et fin).

Après la chute du mur de Berlin et l'ouverture de marchés jusqu'alors fermés à l'économie de marché, il s'agissait dans les années 1990 pour Nestlé de se positionner plus fortement en Europe de l'Est et en Asie. Outre cette expansion géographique, Nestlé se concentra particulièrement sur la consolidation des trois secteurs présentant les meilleures perspectives de croissance, à savoir les eaux (Perrier en 1992, Sanpellegrino en 1998, Hennis en 2007), les aliments pour animaux de compagnie (Alpo en 1994, Spillers en 1998, Purina en 2001) et les glaces (Finitalgel en 1993, Schöller en 2002, Møvenpick et Dreyer's Grand Ice Cream en 2003, Valio en 2004, Delta Ice Cream en 2005). En l'an 2000, le déploiement du système GLOBE (Global Business Excellence) doté des meilleures pratiques, de normes en matière de données et de systèmes d'information standardisés à l'échelle du Groupe, posa la base organisationnelle nécessaire pour la transformation ciblée et stratégique de Nestlé en une société axée sur la nutrition, la santé et le bien-être. Nestlé renforça son activité de nutrition de performance au travers de l'acquisition de PowerBar en 2000 et de Sporting Sportlemahrung GmbH en 2002. Les rachats ultérieurs de Musashi Pty en 2005, de Jenny Craig en 2006 et de Novartis Médical Nutrition et de Gerber à Novartis en 2007 firent de Nestlé la première société de nutrition au monde pouvant se prévaloir d'un chiffre d'affaires avoisinant les CHF 11 milliards dans ce secteur.

Durant cette période, Nestlé mit également en place de nouvelles structures organisationnelles. Suite à Nestlé Waters, qui fut gérée comme une division mondiale dès 1993, la division Nestlé Nutrition devint une entité autonome en 2005, ses responsabilités globales au sein du Groupe incluant la nutrition infantile, de santé et de performance ainsi que la gestion du poids. L'unité d'affaires stratégique actuelle de la restauration hors foyer (FoodServices) constituera bientôt Nestlé Professional, laquelle sera dotée des pleines responsabilités opérationnelles dès 2008 et financières à partir de 2009. Ces transformations majeures permettront d'asseoir les progrès notables déjà effectués et de faciliter la croissance à venir.

Vous trouverez plus de détails sur l'histoire de Nestlé à l'adresse www.nestle.com et dans l'ouvrage coécrit par Albert Pfiffner et Hans-Jörg Renk: «Le défi du changement. Nestlé 1990-2005», NZZ-Verlag, 2007

Source : Nestlé, rapport de gestion 2007

Lgt JP Sartre. Ph.L