

LE VIRAGE DE NESTLE VERS LE BUSINESS DU BIEN-ETRE

C'est Peter Brabeck qui a donné le top départ, en octobre 2000. Dans un document de six pages adressé à son conseil d'administration, le PDG de Nestlé exposait sa vision de l'avenir du groupe d'ici vingt-cinq à trente ans. Son idée : transformer le numéro 1 mondial de l'agroalimentaire en *wellness company*, c'est-à-dire société du bien-être. Une notion qui, selon lui, recouvre la santé corporelle et mentale des personnes et, par extension, leur apparence physique et leur état d'esprit.

« Les gens en bonne santé sont actifs, dynamiques et apprécient les relations sociales », commentait Brabeck. Et d'établir une passerelle avec l'activité historique de l'entreprise : « L'idée selon laquelle le bien-être commence avec une alimentation appropriée qu'il convient d'adapter aux différents stades de la vie est de plus en plus admise. La nutrition fait sentir ses effets au plan physique aussi bien que psychique, et peut aider à prévenir les maladies ».



LE CAP DES 15 000 DOLLARS.

Quand Peter Brabeck propose ce virage stratégique, il est à la tête du géant suisse depuis trois ans et peut s'enorgueillir d'avoir doublé sa capitalisation boursière. Pourquoi, alors, changer de cap ? L'objectif est clairement d'orienter le groupe vers des secteurs plus dynamiques et plus rentables, dans lesquels le consommateur est plus attentif aux services rendus qu'aux prix, comme la nutrition, la diététique ou la parapharmacie. Réunir toutes ces activités sous la bannière de Nestlé, c'est, selon lui, la garantie d'une « croissance forte et durable ainsi que d'une valorisation boursière élevée ».

Le PDG de Nestlé réfléchit à des relais de croissance et on le comprend : le marché global de l'agroalimentaire ne progresse plus que de 1,5 % par an. L'optimisation de son portefeuille d'activité a permis un temps à la multinationale de maintenir une croissance organique trois fois supérieure à celle du marché : en renforçant ses positions dans l'eau minérale (Nestlé est le numéro 1 mondial devant Danone), l'alimentation animale ou les crèmes glacées. Mais cette redistribution des cartes ne suffit pas. De même, les pays émergents ne constituent pas une solution à eux tous seuls.

Aucun des grands groupes agroalimentaires ne réalise plus de 30 % de son chiffre d'affaires dans ces pays. On l'observe sur tous les continents : la consommation des produits alimentaires est dopée par la hausse des revenus par habitant, tant que ces revenus restent dans la tranche des 10 000 à 15 000 dollars par an. Au-delà de cette somme, ce sont les secteurs de la cosmétique ou de la pharmacie qui profitent à plein des gains de pouvoir d'achat.

Dans le pays riches, Nestlé et ses concurrents doivent surmonter des difficultés d'un autre ordre : maintenir leurs marges tandis que la pression sur les prix exercée par la grande distribution s'amplifie « Dans les marchés dits matures de l'Europe, des Etats-Unis et du Japon, le secteur se concentre de plus en plus, et les marques de distributeurs se multiplient, explique Peter Brabeck. Il en résulte une énorme pression sur les prix et une standardisation croissante des produits alimentaires, même si nous nous battons pour imposer innovations et améliorations ». L'industriel doit aussi donner une réponse au consommateur qui réclame une alimentation plus équilibrée, sans sacrifier le goût. A cela s'ajoute un devoir éthique : en 2003, l'Organisation mondiale de la santé a pointé du doigt la responsabilité de l'industrie alimentaire dans le développement de l'obésité. Un Américain sur trois est ainsi concerné.

TRAVAIL A FAIRE

A l'aide du texte et de vos connaissances, répondre aux questions suivantes :

1. Définir :

- ✓ l'entreprise,
- ✓ la structure fonctionnelle,
- ✓ la filière d'activité,
- ✓ l'organisation



2. Quels sont- les apports des écoles suivantes :

- école classique
- école des relations humaines

3. énumérez deux avantages et deux inconvénients des structures divisionnelles et fonctionnelles.

4. a) Identifier les éléments de l'environnement global que les décideurs de Nestlé doivent prendre en compte pour réaliser leur diagnostic externe.
b) Ces éléments constituent-ils une menace ou une opportunité ?

5. quelles sont les forces concurrentielles dont Nestlé devra particulièrement tenir compte dans son diagnostic externe ?

NB : *Le diagnostic externe est l'analyse ou l'étude de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Le diagnostic externe permet de mettre en évidence les opportunités et menaces dans l'environnement.*

NB : **Enumérez vos réponses par des tirets.**