

Le défi du changement Nestlé 1990–2005

Albert Pfiffner
Hans-Jörg Renk

Le défi du changement
Nestlé 1990–2005



Albert Pfiffner (*1960)
docteur ès lettres, a étudié
l'histoire et l'économie politique
à l'Université de Zurich. Il est
historien d'entreprise et respon-
sable des Archives historiques
Nestlé depuis 1993.

Hans-Jörg Renk (*1940)
docteur ès lettres, a étudié l'histoire
à l'Université de Bâle. Il a travaillé au
sein de la division Corporate Commu-
nications de Nestlé S.A. de 1995 à
2005.

Le défi du changement
Nestlé 1990–2005

Le défi du changement Nestlé 1990–2005



Extérieurs, Intérieurs

Regarder par la fenêtre, c'est à la fois embrasser l'environnement immédiat d'un bâtiment et suggérer son monde intérieur. La tension et l'interaction entre l'intérieur et l'extérieur peuvent modifier notre perception.

En photographiant les bâtiments de Nestlé à Vevey (siège social), à la La Tour-de-Peilz (centre de formation de Rive-Reine) et à Orbe (usine et centre de recherche), Christian Vogt joue avec cette interaction. Ses images ouvrent chaque chapitre et compose la couverture du présent ouvrage.

Sommaire

Préface	7
Introduction	9
Partie I	
Situation initiale et environnement	27
1. Situation initiale	29
2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé	39
Partie II	
Stratégie et mise en œuvre	78
3. Dirigeants et stratégies	81
4. Domaine d'activités et politique des marques	103
5. Expansion géographique: zones et marchés	149
6. Changements organisationnels	161
7. GLOBE	195
8. Recherche et développement	203
Partie III	
Nestlé et ses partenaires	235
9. Gouvernance d'entreprise	237
10. Ressources humaines/syndicats	267
11. Nestlé et le public	293
Postface	329
Annexes	335
I. Liste des directeurs généraux, 1990–2005	336
II. Organigramme, 2005	338
III. Chiffres clés, 1990–2005	340
IV. Acquisitions, participations et cessions, 1990–2005 (sélection)	342
V. Centres de recherches, 1990–2005 (par pays)	350
VI. Abréviations	352
VII. Listes des graphiques et tableaux	360
VIII. Publications Nestlé (sélection)	362
IX. Notes de bas de pages	366
X. Index	384

Préface

Même si Nestlé fête cette année ses 140 ans, l'Entreprise semble rajeunir. En près d'un siècle et demi, elle n'a, en effet, eu de cesse de se renouveler, sans pour autant renier ses valeurs fondamentales. Ce 140^e anniversaire ne se prêtant à aucune festivité particulière – rien de tel n'est d'ailleurs prévu –, il ne devrait théoriquement pas être prétexte non plus à publier un livre sur l'histoire de la Société.

J'ai toutefois prié Albert Pfiffner, l'historien de Nestlé, de rédiger la suite de l'ouvrage signé par Jean Heer en 1991 en relatant l'histoire de l'Entreprise de 1990 à 2005, dans l'idée que Nestlé et le monde avaient plus évolué au cours de ces quinze années qu'ils ne l'avaient fait auparavant en un quart de siècle. Face aux mutations qui s'accélérent encore tant au sein qu'à l'extérieur de la Société, je ne voulais pas attendre jusqu'au 150^e anniversaire pour retracer les changements – et les constantes – qui l'ont marquée ces quinze dernières années.

Albert Pfiffner et Hans-Jörg Renk, ancien collaborateur du service de presse de Nestlé et coauteur de cet ouvrage, ont bénéficié d'une totale liberté dans leur travail et d'un accès illimité à toutes les ressources internes disponibles. Ils ont également pu interroger d'actuels et d'anciens dirigeants de Nestlé. Ils n'étaient tenus par aucune consigne, si ce n'est de travailler selon leur âme et conscience sur la base de faits historiques. Ils ont ainsi choisi leur propre angle d'attaque et sont parvenus à des interprétations ne coïncidant pas toujours entièrement avec la position officielle de la Société. Laisser aux collaborateurs la marge de manœuvre nécessaire pour accomplir leur travail et prendre leurs décisions constitue après tout l'un des piliers de la culture d'entreprise de Nestlé.

Je suis donc heureux de pouvoir vous présenter cet ouvrage aujourd'hui et vous souhaite une excellente lecture.



Introduction

Un historien d'entreprise a rarement l'occasion d'écrire sur une période qu'il a lui-même connue – dans mon cas, depuis 1993 – et qui se prolonge dans le présent. Ce travail présente à la fois des chances et des risques. Des chances tout d'abord, car connaître par expérience les circonstances, l'environnement dans lequel ont été prises les décisions et la plupart des décideurs représente un atout. Hans-Jörg Renk, coauteur du livre, et moi-même, avons profité de la possibilité qui nous était offerte de discuter avec les divers protagonistes et de les interroger sur divers points, dans la mesure où les délais serrés nous le permettaient. En ma qualité d'historien, j'étais habitué à traiter d'événements ou de personnes (comme le fondateur de l'entreprise, Henri Nestlé) étudiés exclusivement au travers des sources disponibles. Et lorsque celles-ci sont lacunaires, ce qui est très fréquent, il faut savoir en prendre son parti. Aucune similitude donc avec le présent travail, pour lequel la quantité de sources existantes était, en revanche, énorme. Mais dans ce cas de figure, la distance usuelle – tant par rapport aux personnes qu'aux événements – fait défaut, d'où les risques évoqués précédemment. A l'heure actuelle, il est difficile de pleinement apprécier les conséquences de nombre de décisions, sur lesquelles seul un plus grand recul permettra de porter un jugement équilibré.

En outre, la présente publication recelait un intérêt particulier et représentait un défi, car il s'agissait d'exprimer le point de vue «interne» de l'entreprise et de ses principaux acteurs. En effet, ce n'est pas tant l'environnement de l'entreprise en tant que tel qui influe sur ses actions, mais bien plus l'idée que s'en font les acteurs déterminants en son sein. Dans cette optique, on pourra donc considérer ce livre comme un ouvrage introductif mais aussi comme un document témoignant d'une époque, prélude au récit ultérieur de l'histoire de l'entreprise Nestlé.

Nous avons fait le choix d'adopter la perspective du groupe Nestlé dans son ensemble, et non de relater l'histoire

des divers domaines, marchés, produits ou marques de l'Entreprise; nous ne les traitons à titre d'exemples précis que dans un cadre plus global. Le point de vue prévalant dans le présent ouvrage est par conséquent celui du Siège.

Les tableaux et statistiques présentés visent à fournir un bref aperçu et des informations complémentaires ainsi qu'à illustrer des tendances. Il convient toutefois d'utiliser les chiffres absolus avec toute la prudence requise, les bases de données recueillies étant fréquemment sujettes à des modifications. Les suites de nombres portant sur des périodes prolongées et sur divers segments de produits, pays, devises et groupes ne sont par ailleurs comparables que de manière restreinte.

La structure du livre reflète les questions principales que nous nous sommes posées. Dans la première partie, nous nous préoccupons des changements survenus dans l'environnement de l'Entreprise – considérés comme pertinents par les dirigeants – et ayant, de ce fait, constitué des défis pour le groupe Nestlé au cours de la période prise en compte. Dans la deuxième partie, nous examinons les stratégies et solutions proposées et analysons leur mise en œuvre et leur résultat. Dans la troisième partie, nous traitons quelques thèmes centraux concernant notamment différentes parties prenantes de l'Entreprise.

Dans la mesure où les informations disponibles et les délais impartis nous le permettaient, nous avons également essayé d'aller au-delà du contexte économique et social élargi pour nous concentrer sur quelques concurrents. Seule cette manière de procéder permet de dire si Nestlé a suivi des tendances générales ou si elle a tracé son propre sillon.

Le présent ouvrage, destiné au grand public, n'est pas un ouvrage scientifique. Il n'en satisfait pas moins à des critères scientifiques minimaux, raison pour laquelle les sources utilisées sont citées. La responsabilité de leur sélection, de leur évaluation et d'éventuelles erreurs d'interprétation incombe exclusivement aux auteurs. Nous avons eu accès à des documents confidentiels (stratégies du Groupe, procès-verbaux du

Conseil d'administration, etc.) et avons été libres de choisir les thèmes abordés et de les traiter comme nous l'entendions, en tenant compte des exigences de confidentialité. La plus grande contrainte qui nous a été imposée a été le temps imparti: nous avons disposé de moins de deux ans, ce qui nous a obligés à procéder de manière très sélective. Ainsi, nous ne sommes pas parvenus à analyser en détail tous les documents, ni à traiter tous les sujets ou à interroger toutes les personnes qui auraient également pu apporter leur pierre à l'édifice.

Nous tenons à remercier tout spécialement Peter Brabeck-Letmathe, Administrateur délégué depuis 1997 et Président du Conseil d'administration depuis 2005, de la confiance qu'il nous a témoignée, pour les nombreuses discussions ouvertes que nous avons eues et pour la marge de manœuvre nécessaire dont nous avons disposé pour rédiger ce livre. Sans son initiative et sa franchise, la publication de cet ouvrage en la présente forme n'aurait jamais été possible. J'adresse également mes remerciements à mon coauteur, Hans-Jörg Renk, qui par ses articles, ses connaissances et son réseau de relations datant de l'époque où il travaillait au sein du département de la communication au siège à Vevey, a beaucoup contribué au présent ouvrage. Je n'oublie pas non plus mes deux collègues aux archives historiques de Nestlé, les historiennes Lisane Lavanchy et Tanja Aenis: outre la rédaction de textes complémentaires relatant l'histoire de diverses acquisitions et participations, elles ont également été chargées de se procurer les illustrations et leurs légendes et de coordonner les traductions de l'original allemand dans trois autres langues pour le compte de Nestlé.

Nous avons pu interviewer un grand nombre de personnes, parmi lesquelles figurent principalement, en plus de Peter Brabeck, ses deux prédécesseurs au poste de Président du Conseil d'administration de Nestlé S.A.: Helmut O. Maucher (Administrateur délégué de 1981 à 1997, Président de 1990 à 2000, Président honoraire depuis lors) et Rainer E. Gut (membre du Conseil d'administration de 1981 à 2005 et Président de 2000 à 2005). Au cours de nos multiples entretiens avec

ces trois personnalités, nous avons pu recueillir des données et des informations d'arrière-plan importantes sur la période décrite dans ce livre ainsi que sur celle la précédant, sans laquelle il serait impossible de comprendre de nombreuses évolutions survenues ces quinze dernières années. Nous leur adressons par conséquent nos plus vifs remerciements pour la confiance qu'ils nous ont témoignée et pour l'ouverture dont ils ont fait preuve à notre égard, lesquelles ont sensiblement facilité notre tâche.

Nous remercions aussi tous les interlocuteurs qui nous ont fourni un éclairage précieux sur leurs secteurs d'activité respectifs, à savoir Werner Bauer, Directeur général (Technique, Production, Environnement, Recherche et Développement) et ses deux prédécesseurs Rupert Gasser et Brian Suter, ainsi que les deux anciens Directeurs généraux Mario A. Corti (Finances et contrôle) et Michael W. O. Garrett (Asie, Océanie, Afrique). Un grand merci également aux personnes ci-après pour les informations et les documents fournis: Marlyse Amez-Droz (Nestlé Nutrition), Anita Baldauf (Relations Investisseurs), Caroline Biétry (Communications du Groupe), Jenny Bohn (Secrétariat général), Yvan Borgeat (Business Information Center), Danielle Bouvier, Paul Broeckx (Ressources humaines), Niels Christiansen (Affaires publiques), Bernard Daniel (Secrétariat général), Marina Delessert (anciennement Zone Americas), Jean Claude Dispaux (anciennement Technologie de l'information), Edward B. Fern (Unité Corporate Wellness), Ami Gabioud (Consolidation financière), Barbara Groll (Nestlé Allemagne), Herb Hottinger (Recherche et Développement), Muriel Huber (Acquisitions), Jean-Michel Jaquet (GLOBE), Félicia Jerie, Anna Korb (Nestlé Allemagne), Jean-Daniel Luthi (Projets Finance), Denise Meister (Communications du Groupe), Herbert Oberhänsli (Relations économiques et internationales), François X. Perroud (Communications du Groupe), Claude Rossier (Pharma & Cosmétiques), Marcel Rubin (anciennement Communications du Groupe), Klaus Schnyder (anciennement Affaires publiques), Eric Somnolet (Nestlé Nutrition), Roland Stalder (Gestion de la qualité), Roland

Suchet (Architecture & Construction), Jenny Sykes (Secrétariat général), Peter van Bladeren (Centre de Recherche Nestlé), Lisa Welsh (Nestlé Purina PetCare), Friedrich Wernli (Architecture & Construction) et Brian Young (Chef America). Nous remercions par ailleurs Margrit Müller de l'Université de Zurich pour les travaux de recherche actuels qu'elle a mis à notre disposition pendant la phase préparatoire de notre travail.

René Ciocca et Siegfried von Känel (Corporate Identity & Design) ont réalisé la conception graphique et la mise en page avec l'agence Messi & Schmidt. Heinz Malzacher et Claude-Evelyne Rüfenacht de Stämpfli SA à Berne ont été chargés d'imprimer le livre. Quant aux travaux de traduction, ils ont été dirigés par Christine Gerber et Carmela Ahokas, de l'entreprise CLS Communication AG. Hans-Peter Thür et Ursula Merz de NZZ Verlag nous ont permis de distribuer l'édition allemande auprès des libraires. Nous remercions toutes les personnes susmentionnées pour leurs contributions précieuses au présent livre, et tout particulièrement nos conjointes qui, non contentes de nous avoir supportés pendant les phases les plus éprouvantes de la rédaction, nous ont aussi activement soutenus.

La chronologie des faits exposés dans le présent ouvrage commence en 1990, époque à laquelle le politologue américain Francis Fukuyama conclut à la «fin de l’Histoire»¹ en évoquant la chute du mur de Berlin, l’effondrement du régime communiste en Europe centrale et de l’Est ainsi que la victoire de la démocratie et de l’économie de marché. Les événements survenus dans l’intervalle montrent qu’il était alors trop optimiste, car force est de constater qu’ils ne prendront pas toujours la tournure escomptée par le politologue et par nombre de ses contemporains. En effet, si le tournant de 1989/1990 crée des conditions idéales pour la mise en place d’une ère de paix, de stabilité et de prospérité, il n’en est pas moins associé aussi à la naissance de nouvelles crises et guerres, qui plus est dans des régions où l’on s’y attend le moins, soit en Europe.

En jetant un regard sur les quinze dernières années, il y a néanmoins lieu de reconnaître à Francis Fukuyama une clairvoyance certaine, l’«*annus mirabilis*» 1989 constitue bel et bien une césure historique qui ne saurait être comparée qu’à celle de 1945. Certes, elle ne conduit pas à la fin de l’Histoire, comme l’affirme le politologue américain, mais elle marque le terme définitif de la période de l’après-guerre, lequel avait déjà été annoncé à maintes reprises auparavant, mais aussi la fin des certitudes qu’avait en apparence garanties l’opposition entre les blocs de l’Est et de l’Ouest pendant près d’un demi-siècle avec son «équilibre de la terreur», fragile mais somme toute stabilisant. Cette nouvelle période, pleine d’incertitude et de contradictions, est aussi celle des possibilités jusqu’alors insoupçonnées. La disparition du système bipolaire avec ses deux superpuissances rivales que sont les Etats-Unis et l’URSS dégage des forces non escomptées, mais aussi incontrôlables, dans le monde entier. Au cours des quinze dernières années, il n’est guère d’évolution – négative ou positive – qui ne soit directement ou indirectement liée à la rupture de 1989/1990: la réunification allemande, l’instauration de la démocratie et de l’économie de marché dans les Etats d’Europe centrale et de l’Est, la dissolution de l’Union soviétique, le renforcement de l’Union européenne (UE) par le traité de Maastricht, l’intro-

duction de l'euro, l'élargissement de l'UE à trois anciens Etats de l'AELE (l'Autriche, la Finlande et la Suède) puis, tout juste dix ans plus tard, à huit pays d'Europe centrale et de l'Est ainsi qu'à Chypre et à Malte. La fin de l'apartheid en Afrique du Sud, le retour de la démocratie dans plusieurs pays d'Amérique latine ou encore le succès des premières tentatives de rapprochement entre Israël et les Palestiniens avec la signature de l'accord d'Oslo, en 1993, sont autant d'autres exemples d'événements qui n'auraient guère été concevables pendant la guerre froide.

Même constat au chapitre économique, où la suppression des obstacles politiques entraîne l'abolition de certaines barrières commerciales, dans le cadre de regroupements régionaux tels que l'UE, l'Association des nations du Sud-Est asiatique (ASEAN), l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et le Marché commun du Sud (MERCOSUR), mais aussi à l'échelle mondiale dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) nouvellement créée, qui succède à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). L'accélération de la mondialisation date aussi de cette période. La libéralisation du commerce et la privatisation de l'économie dans des pays qui n'avaient connu jusqu'alors qu'une économie de commandement conduisent à l'ouverture de nouveaux marchés et à des possibilités d'investissement inédites en Europe de l'Est, mais surtout en Chine: grâce à sa combinaison unique de communisme et de capitalisme, elle réalise un véritable miracle économique et devient, en moins de dix ans, l'un des principaux acteurs de l'économie mondiale, suivie de près par l'Inde, qui fait progressivement valoir ses atouts – la démocratie, l'économie de marché, le niveau élevé de formation et l'anglais en tant que langue de communication.

Aussi, à maints égards, le tournant de 1989/1990 ne marque-t-il pas la fin mais plutôt un nouveau début de l'Histoire. Dans leur euphorie, de nombreux contemporains oublient pourtant qu'il n'est pas possible de revenir en arrière et de mettre les pendules de l'Histoire à zéro. Le choc n'en est donc que plus grand lorsque, neuf mois seulement après la chute

du mur de Berlin, un nouveau conflit éclate avec l'invasion du Koweït par le dictateur irakien Saddam Hussein, qui pense pouvoir profiter d'une Union soviétique affaiblie pour mener à bien, sans grand risque, un projet de longue date. C'est sans compter que la vulnérabilité de l'URSS permet précisément aux Etats-Unis d'obtenir, six mois plus tard, un mandat de l'Organisation des Nations Unies (ONU) les autorisant à former une coalition en vue de libérer le Koweït, sans toutefois entraîner la chute de Saddam Hussein. En Europe, le choc de la désintégration de la Yougoslavie en 1991 est encore plus violent. Il faut également y voir, entre autres, une conséquence de la fin annoncée de l'URSS, car si cet Etat pluriethnique a subsisté dix ans après la disparition de Tito, c'est uniquement sous l'effet d'une menace d'intervention soviétique. Son démantèlement libère les tensions intérieures qui perdurent depuis plusieurs décennies, culminant dans une guerre civile sanglante qui s'étend, avec des interruptions, sur les dix dernières années du XX^e siècle, et qui n'est réglée que partiellement par les accords de paix de Dayton imposés en 1995 par les grandes puissances, par l'intervention de l'OTAN au Kosovo en 1999 et par la chute du dictateur serbe Slobodan Milosevic l'année suivante. Tandis que les Etats d'Europe centrale et de l'Est libérés du communisme s'habituent relativement vite à la démocratie et à l'économie de marché – les taux de croissance réjouissants qu'ils enregistrent en attestent – et que Tchèques et Slovaques se séparent de manière pacifique, le conflit yougoslave voit la résurgence de pratiques – massacres collectifs et purifications ethniques – dont on pensait qu'elles appartenaient définitivement aux pages sombres de l'Histoire. Le continent africain n'est pas épargné par la coexistence d'évolutions contradictoires: tandis que les premières élections libres annoncent la fin de l'apartheid en Afrique du Sud, en 1994, un massacre collectif fait quelque 800 000 victimes au Rwanda. Les guerres qui ravagent le Congo (ancien Zaïre) à partir de 1996 sont encore plus dramatiques.

Ce même constat s'applique d'ailleurs à l'Asie, où de bons résultats économiques sont communiqués sur fond de problè-

mes politiques non résolus qui, tout du moins théoriquement, sont des conflits latents susceptibles d'éclater à tout moment, à l'image du conflit indo-pakistanaï, qui dure depuis plus de cinquante ans, ou des tensions à peine plus récentes entre la Corée du Nord et du Sud, sans parler du conflit au Proche-Orient, toujours d'actualité. L'intervention américaine en Afghanistan survenue au lendemain des attentats terroristes du 11 septembre 2001 renverse le régime taliban, tandis que l'arrivée en Irak des troupes britanniques et américaines en avril 2003 met fin au règne de Saddam Hussein. Pourtant, force est de constater qu'aucune de ces opérations n'a contribué pour l'instant à une stabilisation de la situation sur place. Contrairement aux intentions des puissances engagées, l'Irak et l'Afghanistan demeurent des sources de terrorisme, lequel est lui-même une conséquence tardive et inattendue des événements de 1989/1990. Voilà de manière schématique le tableau politique de l'époque.

Nestlé réagit à l'ouverture des marchés et aux nouvelles perspectives de croissance au début des années 1990 en se dotant d'une nouvelle structure d'organisation, baptisée «Nestlé 2000», afin de pouvoir répondre aux défis à venir. Ainsi, l'ancienne subdivision du Siège selon les régions géographiques, les produits et la technique est remplacée par une organisation présentant une structure matricielle, dans laquelle les domaines d'affaires (zones), dont la constitution repose traditionnellement sur des critères géographiques, et les Unités d'affaires stratégiques (UAS) nouvellement créées pour chaque groupe de produits se superposent. Les UAS assument les tâches de l'ancienne Direction Produits et une partie de celles de la Direction technique. Cette réorganisation va de pair avec un renouvellement de la Direction du Groupe: Peter Brabeck-Letmathe, le plus jeune membre, succède en 1997 à Helmut Maucher au poste d'Administrateur délégué avant d'être nommé également Président du Conseil d'administration en 2005. De 2000, date à laquelle Helmut Maucher démissionne de sa fonction en raison de son âge, à 2005, la présidence du Conseil d'administration est assurée par Rainer E. Gut, qui en

est membre depuis 1981. Cette continuité aux échelons supérieurs de l'Entreprise souligne son orientation sur le long terme et est incontestablement l'une des clés de son succès.

Dans le cadre d'une seconde réorganisation en profondeur, Peter Brabeck pose les fondements d'une Entreprise qui lui permettent de poursuivre sa croissance en transformant l'organisation en place en une structure de réseau intégrée. Pour prendre son image, le «superpétrolier» Nestlé se transforme en une flotte de croiseurs et de vedettes rapides, dirigée par un vaisseau amiral stratégique (le Siège) et soutenue par un ravitailleur (le projet «GLOBE»). Parallèlement aux changements organisationnels, l'Entreprise engage un processus stratégique visant à sa réorientation sur les domaines de la nutrition, de la santé et du bien-être (Nutrition, Health and Wellness), dont les dernières étapes devraient être menées à bien d'ici à 2008.

Grâce à la réorientation tant au niveau organisationnel que personnel, Nestlé est en mesure de répondre de manière rapide et flexible aux défis économiques, politiques et sociaux qui se présentent dans les années 1990 et au début du siècle suivant. Reste que, loin de se contenter de réagir aux évolutions, Nestlé cherche, dans la mesure du possible, à les anticiper. A preuve, Nestlé, qui est déjà présente à Hong Kong, négocie un engagement en Chine dès le début des années 1980, alors que les réformes économiques introduites par Deng Xiaoping ne déploient guère encore d'effet concret et que la situation ne laisse aucunement présager des évolutions qui allaient suivre. Nestlé doit néanmoins attendre plus longtemps que certains concurrents avant de pouvoir ouvrir sa première usine, d'une part parce qu'il s'agit de s'assurer que les accords contractuels garantissent des perspectives à long terme aux deux parties et, d'autre part, parce que Nestlé revendique d'être majoritaire.

Nestlé s'implante en Europe centrale et de l'Est ainsi qu'en Russie dès les années 1990. Mais tout comme en Asie, elle tempore son action – sauf sur le territoire de l'ex-RDA, où elle est la première à s'installer – et choisit d'attendre que

la situation politique et économique se soit quelque peu stabilisée. Cependant, fidèle à son principe, Nestlé reste présente sur les marchés qu'elle a conquis, même en période difficile. Ainsi, contrairement à d'autres entreprises occidentales, elle ne quitte pas la Russie pendant et après la crise financière qui secoue le pays en 1998, préférant renforcer sa position par des acquisitions. A la même période, elle applique cette stratégie en Asie du Sud-Est, alors aux prises avec une crise financière, où elle rachète les parts que les actionnaires locaux – confrontés à des besoins d'argent – détiennent dans leurs sociétés, ce qui lui permet de se rapprocher, dans certains pays de la région, de l'objectif visé à long terme d'une participation à 100%. De la même façon, elle décide de maintenir sa présence au Brésil, en dépit de la crise qui ébranle le pays à l'automne 1998. Forte de sa stratégie reposant sur une large diversification géographique et par produits, Nestlé atteste ce faisant de sa capacité d'atténuer les effets négatifs d'une crise et d'être de la partie dès la reprise.

En dotant chaque secteur d'activité d'une forme d'organisation flexible et adaptée, il s'agit de lui assurer les meilleures perspectives de croissance et, partant, de réaliser l'objectif de croissance globale visé. La forte interconnexion découlant du projet «Global Business Excellence» (GLOBE) doit également permettre de tirer profit de la taille de l'Entreprise et de générer des économies d'échelle.

Parallèlement, Nestlé se prépare aux changements au sein de l'UE: l'achèvement du marché unique au 1^{er} janvier 1993 donne l'occasion de se pencher sur l'héritage industriel en Europe et de poursuivre les efforts de rationalisation. Les quatre composantes du marché intérieur (libre circulation des marchandises, des personnes, des services et des capitaux) rendent la nécessité de posséder une propre usine pour chaque catégorie de produits dans un pays de l'UE encore moins impérieuse. On assiste ainsi à une nouvelle réduction d'un tiers du nombre d'usines dans le domaine de l'alimentation et des boissons en Europe – qui passe de 182, en 1990, à 123, en 2005 –, laquelle entraîne inévitablement des altercations avec

les syndicats locaux qui veulent conserver leurs acquis et dont la législation européenne renforce en outre la position au travers de la création de comités d'entreprise européens. Après le résultat négatif du référendum populaire sur l'adhésion à l'Espace économique européen le 6 décembre 1992, Nestlé s'engage en faveur de l'aboutissement d'un dossier des Accords bilatéraux entre la Suisse et l'UE qui lui tient particulièrement à cœur, à savoir celui sur les produits agricoles transformés, qui entrera finalement en vigueur début 2005. Sur le continent américain, Nestlé participe activement à la mise en place de l'ALENA et du MERCOSUR. Par son intervention dans des associations professionnelles et des institutions telles que la Table ronde européenne des industriels (ERT), la Chambre internationale du commerce (ICC) et le Forum économique mondial (WEF), le Groupe contribue en outre indirectement à l'élaboration de nouvelles règles dans le cadre de l'UE ou de l'OMC.

Les nouveaux défis qui se posent à Nestlé au cours des années 1990 sont de nature politique et économique, mais aussi technique et, surtout, sociale. Dans le sillage de l'avènement d'Internet, au milieu de la décennie, l'Entreprise crée un nombre croissant de sites. Tout en optimisant la chaîne de valeur ajoutée, le développement des technologies de l'information facilite les relations avec les autres entreprises (B2B) et celles avec les consommateurs (B2C). Elles jouent aussi un rôle clé dans l'un des projets les plus importants de ces dernières années, à savoir «GLOBE». Lancé en mai 2000, il ne consiste pas uniquement à corriger et harmoniser des données dans le Groupe et à uniformiser des systèmes et des technologies d'information, mais essentiellement à définir les bonnes pratiques («best practices») pour de nombreux processus, si bien qu'il est bien plus qu'un projet informatique. Par l'utilisation uniforme, dans le monde entier, de définitions et de normes communes, le Groupe compte tirer profit de sa taille, en matière d'achats par exemple.

Dans le cadre du débat émotionnel sur le rôle de la Suisse pendant la Seconde Guerre mondiale, Nestlé, à l'instar d'autres

grandes entreprises suisses, doit faire face, dans les années 1997 et 1998, à des questions touchant à l'emploi dans ses usines de travailleurs forcés, dans l'Allemagne nazie et dans les territoires occupés par le Troisième Reich. Nestlé ouvre ses archives à la Commission indépendante d'historiens instituée par le Conseil fédéral conformément aux dispositions légales, et participe solidairement au Fonds créé par l'économie suisse en vue d'honorer les prétentions financières formulées dans une plainte commune contre des banques privées suisses et d'autres personnes morales de droit suisse.

A la même période, Nestlé se penche sur des thèmes touchant à son activité de base, l'alimentation: si la polémique autour du génie génétique dans l'agriculture, dont la naissance coïncide avec le débat tout aussi houleux sur la sécurité alimentaire à la suite de la crise de la vache folle (encéphalopathie spongiforme bovine, ESB), ne concerne pas directement Nestlé, il reste que celle-ci se doit, en tant que première entreprise alimentaire mondiale, de prendre position. En revanche, la question de l'obésité, qui fait l'objet de vives discussions, d'abord aux Etats-Unis, puis en Europe occidentale, à la fin des années 1990 et au début du XXI^e siècle, a un lien direct avec ses activités. Nestlé s'y est préparée en poursuivant une activité de recherche intensive et en s'engageant sciemment dans le domaine de la nutrition dès le début des années 1990. Une série d'aliments ayant un effet bénéfique pour la santé sont ainsi commercialisés, parmi lesquels une douzaine de «Branded Active Benefits» (BAB), des substances protégées par des marques qui sont ajoutées aux produits traditionnels. Ce faisant, Nestlé met toujours un point d'honneur à les distinguer clairement des produits pharmaceutiques et à préciser que son action s'inscrit dans le cadre de la prévention et non de la guérison. L'importance de la nutrition est soulignée par la création, en 1997, de la Division d'affaires stratégiques nutrition, comme premier acte officiel de Peter Brabeck en tant qu'Administrateur délégué, ainsi que par sa transformation en une unité d'affaires autonome opérant au plan mondial (2006). Par la suite, l'entreprise élargit ce concept, au-delà des catégories Aliments

pour nourrissons et Nutrition de santé et de performance, aux services proposés par l'entreprise de contrôle du poids Jenny Craig. Parmi les questions controversées qui suscitent des débats animés autour de l'an 2000, certaines concernent directement Nestlé en tant que plus gros acheteur mondial de café et de cacao. Accusée, entre autres, de maintenir artificiellement les prix du café brut à un faible niveau et de tolérer le travail des enfants sur les plantations de cacao, Nestlé répond que son influence sur les prix du café vert est limitée et qu'elle s'approvisionne principalement auprès de tiers, raison pour laquelle elle n'est pas directement responsable des conditions de travail appliquées par ces derniers. Conjointement à d'autres fabricants de chocolat, Nestlé s'engage en revanche à exercer son influence auprès des producteurs de cacao en vue d'éradiquer toute forme de travail des enfants. Ces questions ont aussi ravivé les débats sur le comportement général de Nestlé dans les pays en développement, incitant l'entreprise à publier des rapports exhaustifs sur son activité en Afrique et en Amérique latine en annexe à ses Rapports de gestion 2004 et 2005, et à lancer, avec *Nescafé Partner's Blend*, son premier produit issu du commerce équitable en Grande-Bretagne, en 2005.

Au début du troisième millénaire, le rythme des changements s'accélère dans la distribution alimentaire, tout particulièrement en Europe. Déjà présentes dans les années 1990, les chaînes de supermarchés hard-discount augmentent considérablement leur part de marché; c'est notamment le cas en Allemagne et en France, où la population, touchée par un taux de chômage élevé, essaie de limiter ses dépenses alimentaires. Le renforcement de leur position sur le marché leur confère plus de poids dans les négociations avec les fabricants. Nestlé suit ses consommateurs sur le terrain du hard-discount également et développe une politique commerciale qui tient compte des intérêts de ces nouveaux partenaires de taille. En 2004, les ventes à travers le canal des discounters représentent déjà 5% du chiffre d'affaires de Nestlé en Europe.

Grâce, en particulier, à la stratégie rigoureusement menée depuis Helmut Maucher, qui consiste à viser si possible

la première place du marché dans toutes les catégories de produits alimentaires, y compris l'eau et les aliments pour animaux de compagnie, Nestlé est en bonne position pour négocier. Les acquisitions opérées par Nestlé dans trois domaines dans lesquels elle n'avait pas encore réalisé cet objectif constituent des composantes clés de cette stratégie: le groupe Perrier (1992) et San Pellegrino (1994) dans le secteur des eaux, Alpo (1994), Spillers (1998) et Ralston-Purina (2001) dans le domaine des aliments pour animaux de compagnie, et Finitalgel (1993), Häagen-Dazs (1999), Schöller (2002), Dreyer's (2002) et Mövenpick (2003) dans le secteur des glaces.

Nestlé se tient à l'écart des restructurations importantes qui affectent l'industrie alimentaire au début du nouveau millénaire, d'une part parce que la conformité aux exigences de la législation sur les cartels ne l'autorise plus guère à procéder à d'autres grandes acquisitions dans ses domaines de prédilection et, d'autre part, parce que les candidats à la reprise font défaut dans les secteurs restants. Nestlé opte ainsi pour une politique d'acquisition sélective. Autre élément central de la stratégie de Nestlé, la politique des marques: développée par Peter Brabeck, alors Directeur général sous Helmut Maucher, elle vise à se concentrer sur un petit nombre de marques ombrelles, parmi lesquelles la marque *Nestlé*. La politique des marques va de pair avec un renforcement de l'identité d'entreprise et avec un retour au nom Nestlé et au logo rappelant le fondateur de l'Entreprise, Henri Nestlé.

Tandis que le thème de la valeur actionnariale domine les débats au milieu des années 1990, une attention de plus en plus importante est portée, dans les premières années du nouveau millénaire, à la question, intimement liée à cette notion, du gouvernement d'entreprise, à savoir de l'interaction des intérêts des actionnaires, du Conseil d'administration et de la direction. Les discussions sont particulièrement vives au moment où le Conseil d'administration annonce, avant l'Assemblée générale de 2005, son intention de cumuler le mandat de Président et celui d'Administrateur délégué. La proposition d'interdire le cumul des mandats au travers d'une

modification des statuts, formulée par un gestionnaire de fonds critique ainsi que quelques caisses de pension publiques, est rejetée de justesse par l'Assemblée générale. Les mesures entreprises par la suite par le Conseil d'administration, notamment l'annonce de la révision des statuts, contribuent à un apaisement des tensions.

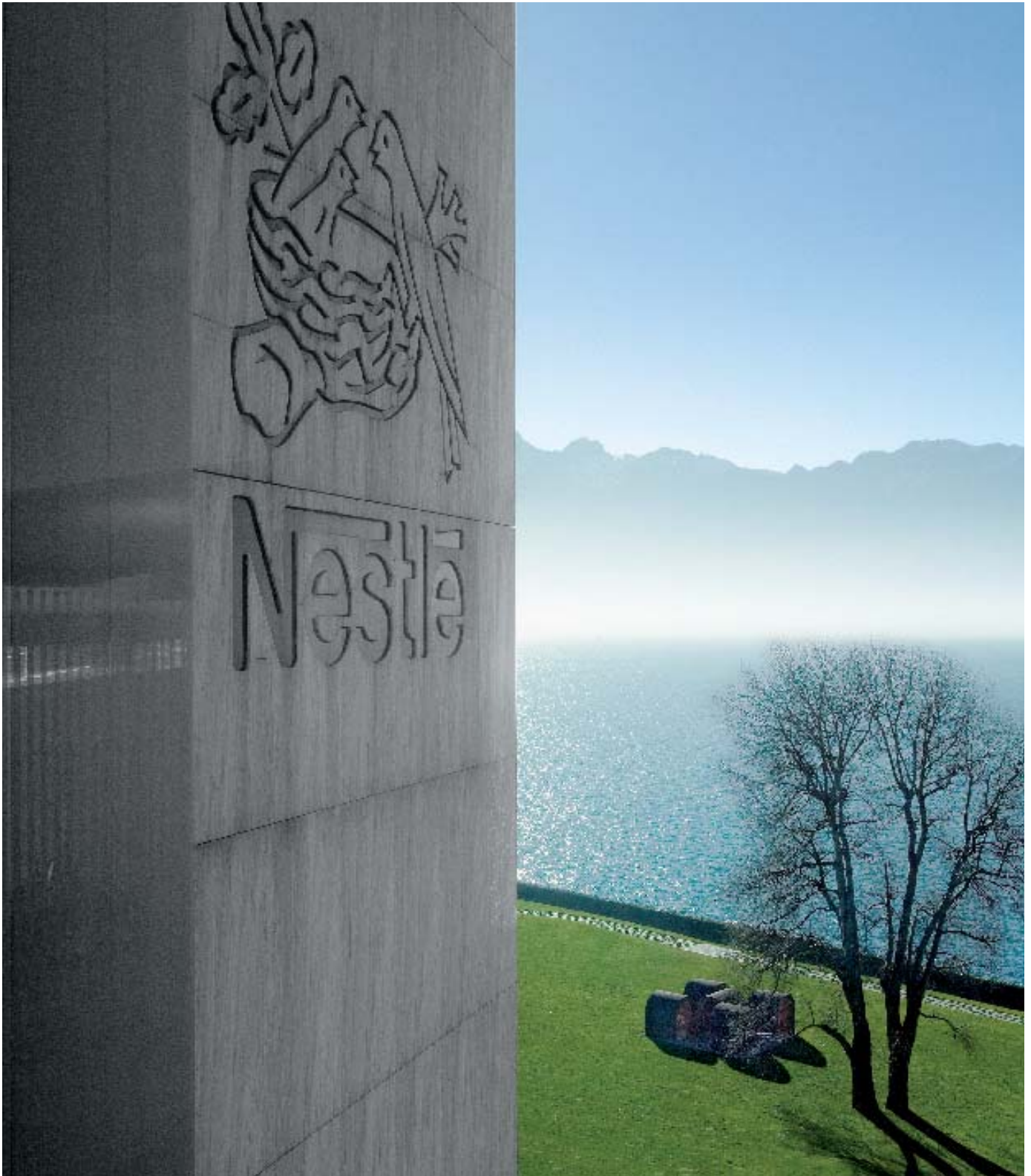
Le bon résultat présenté par le Groupe pour l'exercice 2005, dans un environnement économique globalement plus positif, renforce la confiance des investisseurs dans les valeurs solides de l'entreprise, ce qui se reflète notamment dans la hausse du cours de l'action nominative, dont la valeur dépasse, pour la première fois, les CHF 400.–.



Partie I

Situation initiale et environnement

1. Situation initiale	29
Une entreprise multinationale	29
Nestlé: 140 ans de croissance internationale	32
2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé	39
Apparition de nouveaux marchés et régions de croissance	40
Intégration croissante de marchés jusqu'ici peu reliés	41
Valeur actionnariale, pression en faveur de la transparence et Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	44
Changement dans le domaine des transports, de la communication et de l'informatique	55
Croissance démographique et hausse du pouvoir d'achat	59
Changement du comportement de consommation	65
Industrie alimentaire et commerce de détail	71



1. Situation initiale

Une entreprise multinationale

Avec le rachat du groupe Ursina-Franck en 1971, Nestlé se hisse pour la première fois en tête de l'industrie alimentaire mondiale en termes de chiffre d'affaires. Entre 1990 et 2005, celui-ci a presque doublé, passant de CHF 46 milliards à CHF 91 milliards, dont 93% ont été générés par les produits alimentaires et les boissons. Dans le même temps, les effectifs ont progressé de 199 000 à 253 000 collaborateurs. Aucune autre grande entreprise du secteur alimentaire n'a affiché une croissance comparable de son chiffre d'affaires sur la période considérée (voir tableau p. 30).¹

Depuis sa fondation en 1866, Nestlé a connu tant une expansion géographique qu'un élargissement de sa gamme de produits. Fin 2005, le Groupe compte près de 500 usines dans plus de 80 pays, et ses produits sont vendus dans le monde entier, raison pour laquelle Nestlé est souvent appelée «la plus multinationale des entreprises multinationales».

En 2005, Nestlé est leader mondial dans les secteurs du café soluble, des aliments pour enfants, du chocolat et de la confiserie, des produits laitiers, des boissons lactées chocolatées, des eaux embouteillées, des aliments pour animaux de compagnie et des glaces (avec Unilever).

Lorsqu'il est question de Nestlé, aussi bien dans des rapports internes qu'externes, l'accent est souvent mis sur sa taille, exprimée en termes de chiffre d'affaires ou de bénéfice. Il est souvent supposé – à tort – que sa réussite tient à sa taille ou pour l'essentiel à des facteurs exogènes.

Même des collaborateurs de longue date sont d'avis que Nestlé doit son succès à quelques circonstances favorables, par exemple au fait qu'elle évolue dans le secteur de l'alimentation, qui dépend relativement peu de la conjoncture, que les produits Nestlé restent abordables même par temps difficiles, ou encore qu'il y aura toujours quelques groupes de produits ou régions «en forme» au vu de la diversité des produits et de la dispersion géographique du Groupe.⁵ Ainsi, il est presque implicitement admis que Nestlé ne peut pas ne pas avoir de succès.

Si la taille est l'expression du succès, elle ne devrait jamais être considérée comme une garantie du succès ou, selon les termes de Peter Brabeck: «La grandeur est de moins en moins une garantie de conserver une position de leader ou même une garantie de survie.»⁶

Une étude menée sur les 100 crises d'entreprises majeures des années 1998 à 2002 montre qu'une bonne moitié des firmes concernées, dont quelques entreprises de tradition, étaient considérées jusqu'à leur disparition comme des sociétés phares, qu'elles étaient leaders de leur marché et affichaient une très bonne rentabilité.⁷ Selon les auteurs de l'étude, la majorité d'entre elles ne souffraient pas d'un manque de croissance, d'une transformation tardive, d'une direction faible ou d'un esprit de confort qui n'encourage guère la performance, mais d'un trop-plein de tous ces éléments. La croissance a conduit à une expansion extrême avec une multiplication des acquisitions, ce qui a empêché de garder une vue d'ensemble et a entraîné des dettes colossales. La transformation s'est faite de manière incontrôlée et sans orientation. Les figures dirigeantes fortes se sont entourées de béni-oui-oui peu critiques, tandis qu'une culture d'entreprise exagérément orientée sur les résultats a attiré des carriéristes pour qui la loyauté ne signifie rien ou presque. Les quatre principaux facteurs de succès – une croissance élevée, la capacité de se transformer en permanence, une direction visionnaire forte et une culture d'entreprise orientée vers les résultats – étaient mal dosés. Or, la direction doit redéfinir sans cesse ce «dosage» et veiller à ce qu'il soit équilibré.

Ventes alimentation & boissons des principales entreprises alimentaires 1990/1997/2005

en milliards USD

	Nestlé	PM/ Kraft Foods	PepsiCo	Unilever	Coca Cola	Mars	BSN/ Danone	Con Agra Foods	Cadbury Gen. Mills	Sara Lee	Kel- logg's	Heinz	RJR Nabisco	P&G	
1990 ²	33,8	29,6*	17,8	21,1*	10,2	9,0 ^e	10,5	8,8	6,1	6,4	7,3	5,2	6,1	5,8*	3,3*
1997 ³	46,1	31,9	20,9	23,4	18,9	13,8 ^e	13,8	18,1	6,9	5,6	10,4	6,8	9,4	8,7	4,1
2005 ⁴	68,2	34,1	32,6	27,5	23,1	18,9 ^e	16,2	14,6	11,8	11,2	10,9	10,1	8,9	—	5,1 ^e

Alimentation

en % des ventes

2005	93	100	100	56	100	97	100	100	100	100	57	100	100	—	9
------	----	-----	-----	----	-----	----	-----	-----	-----	-----	----	-----	-----	---	---

^e estimation

* pour les concurrents de Nestlé fortement diversifiés dans le secteur non alimentaire, seulement les chiffres d'affaires du secteur de l'alimentation et des boissons.

L'industrie alimentaire mondiale a elle aussi connu des changements radicaux depuis 1990. Depuis le début des années 1990, nombre de concurrents de Nestlé ont disparu en tant qu'entités juridiques propres – même si leurs marques ont souvent survécu: *Jacobs Suchard* (Philip Morris, 1990 > Kraft Foods, 2000); *RJR Nabisco* (Philip Morris > Kraft Foods, 2000), *Borden* (Kohlborg Kravis Roberts & Co KKR; Borden Milk Products LP, 1995 > Milk Products LP), *CPC International* avec Knorr (en tant que Bestfoods > Unilever, 2000), *Ralston Purina* (Nestlé, 2001), *Agnesi* (BSN/Danone > Paribas Affaires Industrielles PAI, 1997 > Colussi, 1999), *Gerber Products* (Sandoz, 1994 > Novartis, 1996), *Quaker Oats* (PepsiCo, 2000), *Freia Marabou* (Kraft General Foods, 1993). Si les raisons à l'origine de ces changements diffèrent, elles n'en sont pas moins symptomatiques de la profonde transformation du secteur.

Il serait toutefois faux d'en déduire que le mouvement de concentration est particulièrement fort dans cette branche. Contrairement à d'autres industries de produits finis comme l'automobile, la chimie ou la pharmacie, le secteur de l'alimentation n'est pas dominé par quelques grandes entreprises disposant de quelques sites de production.⁸ Les grands comme les petits fabricants de produits alimentaires présentent des avantages spécifiques qui leur permettent de coexister. Aux Etats-Unis par exemple, parallèlement à la poursuite de l'expansion de plusieurs grands groupes, on a assisté à l'émergence de nombreuses petites sociétés sur le marché.⁹ A l'échelle mondiale, le secteur de l'alimentation compte quelques grands groupes ainsi qu'un très grand nombre de petites et moyennes entreprises.

L'ensemble du marché de l'alimentation et des boissons pèse entre USD 3,5 et 4 billions, la part du marché détenue par Nestlé, en tant que plus grand fournisseur, évoluant entre 1,6 et 3% selon les estimations et la méthode de calcul.¹⁰ En 2003, les 20 plus gros producteurs d'aliments et de boissons représentaient ensemble seulement 11% du marché mondial. Cependant, comme la plupart des entreprises ont adopté une stratégie très ciblée de croissance ces dernières années, force est de constater une amplification des mouvements de concentration selon les catégories de produits et les pays.

Dans les années 1990, l'industrie alimentaire se caractérise par une forte tendance à la mondialisation si l'on considère les actifs, le chiffre d'affaires et les effectifs à l'étranger par rapport aux chiffres globaux d'une entreprise. L'indice de transnationalité¹¹ (ITN) calculé par la CNUCED pour la branche de l'alimentation en 1999 est le deuxième plus élevé après les médias et présente la plus forte croissance, tous secteurs confondus, depuis 1990. Parallèlement, cette branche affiche la plus faible concentration géographique,¹² ce qui s'explique principalement par le fait que l'industrie de l'alimentation et des boissons dépend plus fortement des réglementations nationales, des matières premières et, surtout, des habitudes de consommation, que le secteur des produits technologiques (ordinateurs, téléphones mobiles, etc.) par exemple. Ainsi, les fabricants de produits alimentaires ont plutôt opéré des investissements directs à l'étranger, contrairement aux sociétés technologiques, qui ont misé davantage sur le commerce.¹³

En 2005, Nestlé a réalisé à peine 1,6% de son chiffre d'affaires en Suisse, son pays d'origine, alors qu'il s'élevait encore à 2% quinze ans auparavant.

Dans le classement de la CNUCED¹⁴ répertoriant les entreprises présentant la plus forte orientation vers l'étranger en dehors du secteur financier, en 2003, Nestlé occupe le 3^e rang mondial sur la base de ses sociétés affiliées, le 15^e rang si l'on considère l'indice de transnationalité et le 30^e rang en termes d'actifs étrangers. Dans les mêmes catégories, Unilever atteint les 62^e (sociétés affiliées), 35^e (ITN) et 43^e rangs (actifs étrangers), Altria Group Inc. (maison mère de Kraft Foods) les 14^e, 86^e et 52^e rangs.

Nestlé: 140 ans de croissance internationale

Nestlé, en tant qu'entreprise multinationale, doit s'adapter à un environnement en mutation constante, caractérisé par la mondialisation des marchés (et non des consommateurs!), la formation de nouveaux espaces économiques, le changement de comportement des investisseurs, l'apparition de nouveaux canaux de distribution et de communication et bien d'autres facteurs encore. Pour assurer sa survie et sa croissance en tant que fabricant de produits alimentaires, elle doit réagir face aux changements des besoins des consommateurs et des habitudes alimentaires, au pouvoir croissant des chaînes de commerce de détail ainsi qu'aux découvertes issues de la recherche et aux nouvelles technologies. A l'instar de toutes les autres grandes multinationales, Nestlé influence en même temps, au travers de ses décisions, ces processus par la planification, l'organisation et le contrôle de sa structure et de ses activités au-delà des frontières nationales et par la fabrication, selon un procédé aussi rationnel que possible, de nouveaux produits composés de matières premières sélectionnées et dotés de propriétés définies qu'elle propose ensuite aux distributeurs pour un groupe de consommateurs précis.

La question de savoir comment Nestlé doit s'adapter à tous ces changements à l'ère de la mondialisation n'est pourtant pas nouvelle. Dès leurs débuts, Nestlé et l'entreprise Anglo-Swiss Condensed Milk Co., avec laquelle elle

Usines et filiales de Nestlé & Anglo-Swiss, 1905

Suisse	11. Staverton	Espagne
1. Cham	12. Tutbury	19. La Penilla
2. Guin	Norvège	Autriche
3. Egnach	13. Sandesund	20. Edlitz-
4. Vevey	14. Hamar	Grimmenstein
5. Bercher	15. Kap	Filiales:
6. Payerne	USA	Londres, Tutbury,
7. Neuenegg	16. Fulton	Berlin, Hegge, Paris,
Grande-Bretagne	Allemagne	New York, Fulton,
8. Chippenham	17. Hegge	Christiana (Oslo),
9. Aylesbury	18. Lindau	Vienne, La Penilla
10. Middlewich		

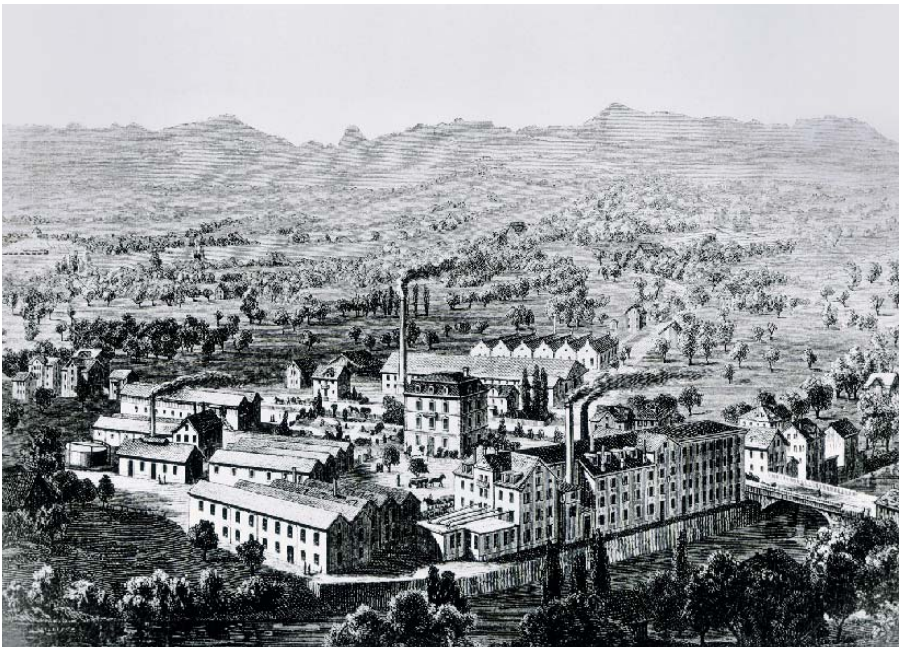


■ Usines
■ Filiales

1. Situation initiale



1



2

1 Henri Nestlé, entrepreneur à Vevey (Suisse) depuis 1843, développe la Farine Lactée qui porte son nom en 1867. En 1875, il vend son entreprise en pleine extension. Ici, l'usine vers 1890.

2 L'Anglo-Swiss Condensed Milk Co. fait construire à Cham (Suisse) en 1866 la première usine de lait condensé sucré d'Europe. Ici, l'usine en 1881.

fusionne en 1905, doivent faire face à des phénomènes que l'on attribue de nos jours à la «mondialisation». Les fondations des deux entreprises en 1866 (Anglo-Swiss) et en 1867 (Nestlé) surviennent dans les faits durant la première phase de mondialisation (1850–1914), au cours de laquelle intervient une amélioration notable de la mobilité des personnes, des biens et des capitaux du fait de l'expansion des chemins de fer, des bateaux à vapeur et des nouveaux moyens de communication et au cours de laquelle on assiste, en particulier dès 1880, à un véritable flux d'investissements transfrontaliers (investissements directs).¹⁵

L'histoire de Nestlé est marquée par une croissance au-delà des frontières de son petit pays d'origine. Quelques années déjà après sa fondation, Nestlé est une entreprise mondialisée.¹⁶ Ce développement est porté par l'élargissement de son champ d'action vers des marchés étrangers, qu'il s'agisse de sa présence géographique, de sa gamme de produits et de sa production, ainsi que par une série de reprises et des fusions. Dès le début, Nestlé exporte la farine lactée développée par son fondateur Henri Nestlé principalement vers les pays voisins que sont l'Allemagne, la France et l'Autriche, et en deuxième ligne, vers les Etats-Unis, la Russie et l'Angleterre, cette dernière constituant aussi de loin le plus gros marché pour le lait condensé sucré produit par l'Anglo-Swiss. Les affaires à l'étranger sont gérées dans un premier temps par des agents, avant d'être reprises par des bureaux de vente en mains propres, puis plus tard par des sociétés affiliées. Il s'ensuit une vague de construction d'usines et d'acquisitions.

L'Anglo-Swiss construit ses premières usines étrangères en Angleterre et en Allemagne en 1874 et acquiert l'année suivante une entreprise de lait condensé anglaise. Nestlé, quant à elle, ouvre son propre bureau de vente à Londres en 1877, fonde sa première usine étrangère dans la région de Vienne en 1883 et rachète une société de lait condensé norvégienne en 1898. Après la fusion des deux entreprises en 1905, la nouvelle société «Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.» possède 20 usines, dont 13 à l'étranger, et 10 sociétés affiliées étran-



1

1 Nestlé lance en 1905 un chocolat au lait sous sa propre marque mais fabriqué par les chocolatiers Peter et Kohler. En 1906, ce prix-courant montre la gamme telle qu'elle est vendue en Angleterre.

gères. L'approvisionnement en lait, le contournement des barrières commerciales et douanières, la baisse des coûts de transport et la proximité du marché sont autant de facteurs déterminants dans cette évolution.

Avant et pendant la Première Guerre mondiale, les mouvements nationalistes incitent Nestlé (tout comme la société Maggi acquise en 1947) à vouloir être perçue comme une entreprise nationale ou tout de moins suisse. Il en résulte une série de créations ou de changements de noms de sociétés affiliées à l'étranger.¹⁷

En 1905, année de la fusion, on assiste à la première diversification majeure des produits avec la commercialisation du premier chocolat sous la marque *Nestlé* dans le cadre d'une collaboration qui aboutira, en 1929, à la fusion de Nestlé avec les chocolatiers suisses Peter, Cailler et Kohler. Nestlé avait déjà repris par le passé la distribution des chocolats de ces producteurs dans de nombreux pays et mis à disposition des capacités de production à l'étranger.

Les années de boom économique avant et pendant la Première Guerre mondiale, qui voient l'expansion de la production surtout en Australie et aux Etats-Unis, prennent brutalement fin au lendemain du conflit. Sous l'effet conjugué des surcapacités financées par des crédits, de la dévaluation, des turbulences monétaires et d'une lourde structure administrative, Nestlé enregistre, en 1921, la première et unique perte de son histoire. Les mesures de restructuration sévères et la simplification de la structure organisationnelle sous la conduite de Louis Dapples, engagé en 1922 pour gérer la crise, sont nécessaires pour la rendre à nouveau compétitive et lui permettent de résister au krach boursier de 1929 et à la crise économique mondiale qui s'ensuit. En Suisse, où la dévaluation de la monnaie se fait longtemps attendre, Nestlé doit par contre fermer ses deux premières usines axées sur l'exportation à Cham et à Vevey. A l'étranger en revanche, principalement en Amérique centrale et latine, son expansion se poursuit. Le Groupe tire un enseignement important de cette expérience de crise et adopte une politique financière extrêmement pru-



2

Première usine par continent

avant 1905, distinction entre Nestlé et Anglo-Swiss

Europe	Suisse	1866 1843/1867*	Cham, Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Vevey, Nestlé
Am. Nord	Etats-Unis	1882 1900	Middletown, Anglo-Swiss Cond. Milk Co. Fulton, Nestlé
Australie		1908	Toogoolawah & Wilson Plains
Am. Sud	Brésil	1920	Araras
Afrique	Afrique du Sud	1927	Estcourt & Donnybrook
Asie	Japon	1933	Hirota

* 1843: premier atelier de Henri Nestlé à Vevey; 1867: début de la production de la Farine Lactée Nestlé.

2 *Nestrovit* est le fruit d'une collaboration entre Nestlé et Hoffmann-La Roche. Le produit vitaminé, dont on voit ici le premier emballage, est lancé en 1936 et commercialisé par Roche avant la reprise de sa vente par Nestlé en 2005.



dente, laquelle consiste à financer son expansion et ses acquisitions exclusivement au moyen de fonds propres, et ce jusque dans les années 1980. Il conserve toujours suffisamment d'actifs à court terme pour être en mesure de rembourser intégralement ses dettes,¹⁸ ce qui explique qu'il s'est toujours vu attribuer, à quelques exceptions près, la meilleure notation de crédit AAA.

Parallèlement aux acquisitions, Nestlé renforce sa croissance interne en mettant l'accent sur le développement de nouveaux produits. Pour ce faire, elle procède à une réorganisation complète de son département de recherche dans les années 1930, ce qui permet un élargissement considérable de son offre de produits laitiers et d'aliments pour enfants (*Nestogen* en 1930, *Sinlac* et *Nescao* en 1932, *Pelargon* et *Milo Tonic* en 1934), une première percée, d'abord timide, dans le domaine pharmaceutique (*Nestrovit*, développé avec Roche en 1936) ainsi qu'une entrée autrement plus déterminante dans le secteur du café (*Nescafé* en 1938).

Le lancement de *Nescafé*, qui a été planifié dans les moindres détails, est interrompu dès ses prémices par la guerre, en particulier en Europe continentale. Il continue néanmoins outre-mer. Nestlé s'est préparée à l'éventualité d'un conflit en fondant en 1936 déjà deux sociétés holding: la «Nestlé and Anglo-Swiss Holding Co. Ltd», dont les sièges se trouvent à Cham et Vevey, et «Unilac» à Panama, laquelle se voit transférer les participations dans les sociétés affiliées de l'hémisphère nord (Etats-Unis, Extrême-Orient et Angleterre) lorsque la guerre éclate. Pour se préparer à un partage éventuel de la société en cas d'occupation par les forces de l'Axe, la direction est également répartie: le président du Conseil d'administration, Edouard Muller, se rend avec plusieurs proches collaborateurs aux Etats-Unis, où il séjourne jusqu'en 1947, tandis que le Vice-président Carl J. Abegg et l'Administrateur délégué Maurice Paternot assurent la direction à Vevey.

Après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 1950, les priorités vont essentiellement à l'intégration de la société Maggi, acquise en 1947, avec les produits culinaires, à la modernisation des unités de production et au lancement de *Nescafé* dans d'autres pays. Ce sont précisément ces nouveaux secteurs qui affichent alors la plus forte croissance.

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

La décennie suivante est marquée par une entrée dans la restauration et la viticulture (Eurest et Cahills en 1970, Beringer en 1971, Stouffer en 1973), secteurs qui sont 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) affectent la croissance du Groupe. Pour la première fois, il est décidé d'entreprendre – selon les principes de management en vigueur à cette époque – des diversifications importantes hors du secteur alimentaire, d'abord

Le café soluble *Nescafé* est lancé en Suisse en 1938 et en Angleterre l'année suivante, comme l'atteste cette pancarte publicitaire.

avec une participation minoritaire dans la société cosmétique L'Oréal (en 1974), puis la reprise de l'entreprise ophtalmologique Alcon Laboratories (en 1977), dont une part d'environ 25% est introduite en Bourse avec grand succès en 2002. La création de la joint-venture dermatologique Galderma en 1981, en collaboration avec L'Oréal, montrera que cette participation était plus qu'un simple investissement financier.

Après une phase de consolidation nécessaire menée par Helmut Maucher au début des années 1980, qui donne 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 entreprend d'étendre sa présence géographique et de devenir si possible numéro un en termes de produits dans tous ses principaux domaines d'activité. En vue d'accroître sa part de marché aux Etats-Unis, Nestlé fait l'acquisition, en 1985, de Carnation, une société opérant dans l'industrie laitière, les aliments pour animaux de compagnie ainsi que la restauration collective. En rachetant Rowntree et Buitoni-Perugina en 1988, Nestlé renforce sa position dans les secteurs du chocolat, de la confiserie et des préparations culinaires.

Eléments de la culture Nestlé:

Orientation sur les valeurs et non sur les structures

Nestlé est l'une des plus anciennes entreprises multinationales à posséder des usines hors de son pays d'origine.

Sa longue présence dans de nombreux pays lui a permis de s'adapter étroitement aux conditions et aux mentalités locales, si bien qu'elle est perçue en maints endroits comme une entreprise «nationale».

Le management composé majoritairement de collaborateurs locaux renforce cette impression.

Elle a conservé malgré tout des principes fondamentaux qui sont marqués par l'identité suisse du Groupe (qualité, pragmatisme, financement solide > notation AAA, réserve dans ses relations extérieures, éthique du travail, etc.).

Parmi les caractéristiques de Nestlé, il y a sa large gamme de produits et sa vaste présence géographique.

Sa production est fortement décentralisée.

Elle adapte nombre de ses produits aux goûts locaux. Nestlé croit en la mondialisation des marchés et non en celle des consommateurs.

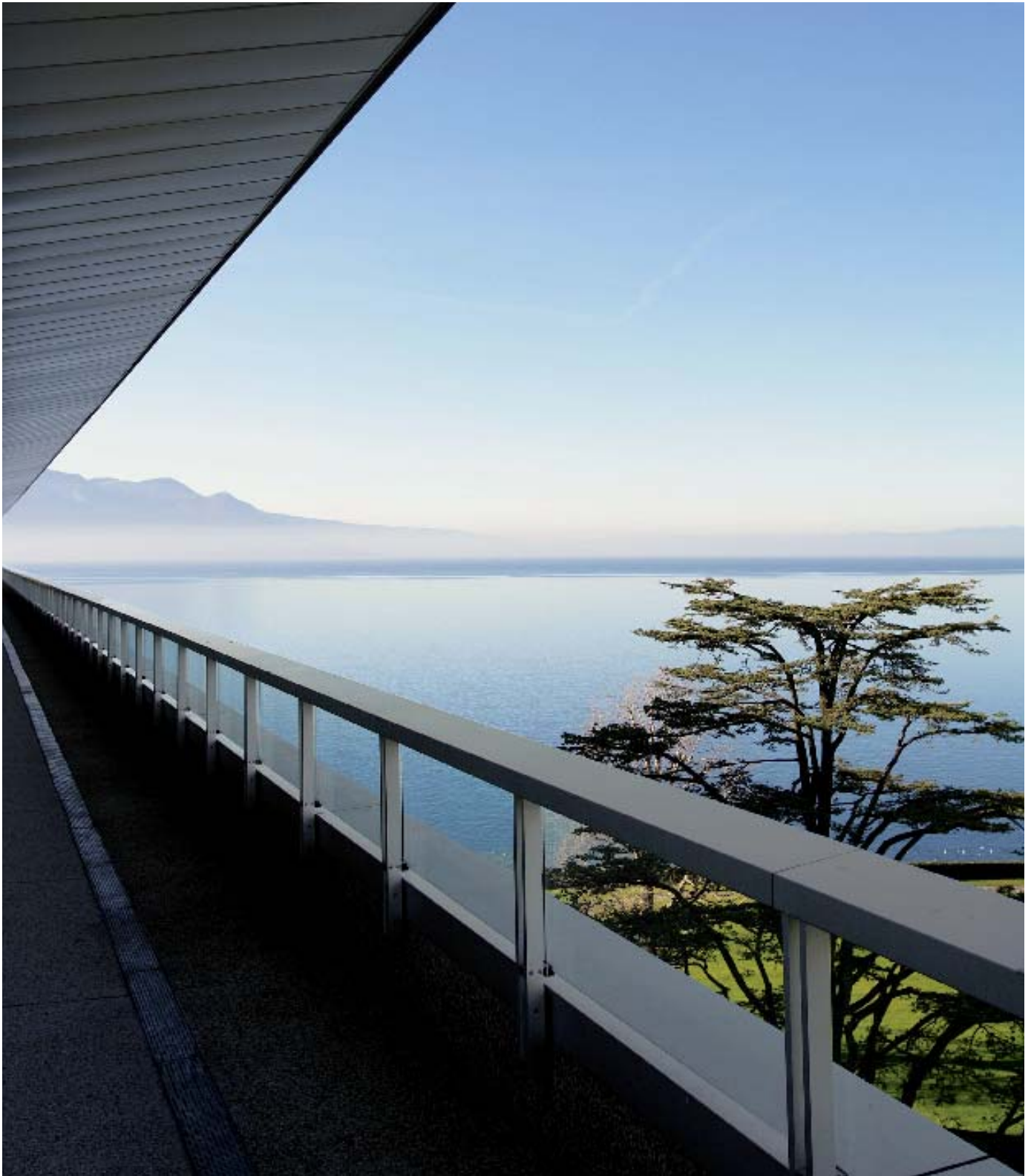
Elle n'a jamais – contrairement à Unilever par exemple – réalisé d'intégration verticale et ne s'est associée ni à des plantations ni à des magasins.

Elle poursuit une approche traditionnelle de changements évolutionnaires et non révolutionnaires dans un cadre de valeurs constant; les adaptations permanentes doivent permettre de prévenir les changements abrupts.

La continuité est un élément clé.

Nestlé est orientée vers le long terme.

Nestlé s'entend comme une organisation orientée sur les valeurs et non sur les structures.



2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé

Les interactions entre une entreprise et l'environnement dans lequel elle opère sont diverses et complexes. Dans ce chapitre, nous abordons de manière plus détaillée quelques développements intervenus dans les années 1990 à 2005, lesquels ont incité ou conduit Nestlé à formuler de nouvelles stratégies et à les appliquer le mieux possible.¹ Ces évolutions ne doivent évidemment pas être considérées séparément les unes des autres, puisqu'elles s'influencent réciproquement, même si cela n'est pas précisé à chaque fois.



1



2



3

Apparition de nouveaux marchés et régions de croissance

Depuis sa fondation en 1866, Nestlé s'est toujours employée à étendre sa présence géographique et à pénétrer de nouveaux marchés. Ainsi, les produits Nestlé sont rapidement vendus dans de nombreux pays sur les cinq continents. Peu de temps après, elle construit ses premières usines à l'étranger (l'Anglo-Swiss en Angleterre en 1874, Nestlé en Autriche en 1883).² Nestlé poursuit cette politique dans les années 1980 sous la direction de Helmut Maucher, les dernières usines en date ayant été construites en Chine, en Egypte et au Pakistan.³ Il ne reste que peu de pays, parmi lesquels les pays communistes en particulier, où Nestlé n'est pas – ou plus – présente industriellement parlant.

Avec la disparition du rideau de fer, la réunification de l'Allemagne et l'ouverture des pays d'Europe de l'Est en 1990, de nouvelles possibilités d'expansion géographique s'ouvrent aux entreprises actives à l'échelle internationale. Cette ouverture s'accompagne toutefois d'une déstabilisation politique, l'évolution de la situation en Russie après la dissolution de l'Union soviétique en décembre 1991 en particulier ouvrant une période d'incertitude. Après la crise constitutionnelle russe à l'automne 1993, il se passe encore quelque temps avant que les investisseurs occidentaux – parmi lesquels Nestlé – aient suffisamment confiance dans le nouveau système politique et pénètrent le marché russe. La transition vers des structures d'économie de marché est plus rapide dans des pays comme la Hongrie, la République tchèque, la Slovaquie et la Pologne.

Le mouvement d'ouverture et la privatisation d'entreprises étatiques, conjugués à la possibilité d'opérer des investissements directs, se déroulent à un rythme différent selon les pays. Le cas de la Chine illustre particulièrement bien à quel point ce processus peut être de longue haleine et comment il peut se présenter, pour une entreprise comme Nestlé, dans la phase initiale de l'ouverture d'un pays. Depuis les premières négociations au début des années 1980, en passant par la signature des contrats pour un joint-venture, il a fallu près de 9 ans jusqu'à l'ouverture de la première fabrique de lait. Dans les années 1990, le rythme de développement s'est en revanche considérablement accéléré. En Chine, Nestlé comptait 9 usines fin 1996 et 21 en 2005. L'immense potentiel de l'Empire du Milieu attire un grand nombre d'entreprises internationales, dont des concurrents comme Kraft Foods (1984), Unilever (1986) ou encore Danone (1991), qui se sont lancés très rapidement sur ce marché.⁴

L'Inde est le deuxième plus gros marché en Asie à s'être ouvert davantage aux entreprises étrangères dans les années 1990, suite à la libéralisation croissante de son économie de marché dirigée à partir de 1991. L'abolition de prescriptions imposant une participation majoritaire indienne pour les investissements étrangers permet à Nestlé d'effectuer de nouveaux investissements directs et d'acquérir la majorité dans des participations existantes ainsi que de construire des usines. Ensemble, l'Inde et la Chine comptent environ 30% de la population mondiale et représentent d'importants marchés de croissance.

D'autres pays, à l'instar du Vietnam, entreprennent des réformes d'économie de marché, autorisent ou facilitent les investissements étrangers, offrant ainsi de nouvelles opportunités à des groupes internationaux comme Nestlé.

1–3 Agrandissement de l'usine de Kabirwala au Pakistan en 1995. Coulage de la dalle du toit de l'entrepôt, coulage de la dalle autour de l'emplacement des Egrons et érection d'un silo à lait de 100 000 litres. La construction des usines Nestlé ne cède en rien à la qualité et à la sécurité de l'appareil de production, tout en intégrant les techniques et le savoir-faire du pays choisi.

Il ne faut toutefois pas oublier les risques considérables liés à ces évolutions et les échecs qu'il a fallu encaisser, même si – comme Nestlé par exemple – certaines entreprises disposaient d'une longue expérience des économies nationales dans les pays émergents.

Intégration croissante de marchés jusqu'ici peu reliés

Un autre changement relevant de la politique économique – soutenu par les entreprises internationales elles-mêmes et exerçant une grande influence sur leurs propres structures d'organisation – est l'apparition de nouveaux espaces économiques dans le sillage de l'intégration de nombreux marchés jusqu'alors séparés. Les coopérations et les accords entre les blocs économiques renforcent la tendance à la constitution de plus grands espaces économiques et à l'abolition des barrières commerciales.

Au début des années 1990, la zone économique régionale la plus fortement intégrée est l'UE, ou plutôt l'Espace économique européen (EEE), né en 1992 de la signature d'un accord entre l'UE et les pays de l'AELE (à l'exception de la Suisse). Les nombreuses directives d'harmonisation en vigueur au sein de l'EEE donnent naissance à plus qu'une simple zone de libre-échange. Après l'élargissement vers l'Est entré en vigueur le 1^{er} mai 2004, il compte 25 pays de l'UE et 3 pays de l'AELE.

Relevons que la Table ronde européenne des industriels (ERT), dont fait partie Helmut Maucher (entre 1983 et 1999, dont trois ans – 1996 à 1999 – en tant que président), puis plus tard Peter Brabeck (depuis 1999), a joué un rôle important dans la création du marché intérieur européen en 1992.⁵

En Amérique du Nord, l'Accord de libre-échange entre les Etats-Unis et le Canada fait place, après cinq ans d'existence, à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994, qui comprend également le Mexique. Il représente un marché de 380 millions d'habitants et un produit intérieur brut de plus de USD 6000 milliards, ce qui correspond plus ou moins à l'UE des 15. En Amérique latine, l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay ont formé un marché commun dès 1991, auquel six autres pays avaient adhéré jusqu'à fin 2005. Ce «Marché commun du Sud» (MERCOSUR) forme avec la Communauté andine (CAN) la Communauté sud-américaine des Nations (CSN), au sein de laquelle tous ces pays constitueront à l'avenir une gigantesque zone de libre-échange. En Asie, les pays⁶ réunis au sein de l'Association des Nations du Sud-Est asiatique (ASEAN) ont décidé en 1992 de créer une zone de libre-échange (AFTA), laquelle est entrée en vigueur début 2003. D'un autre côté, sept pays se sont regroupés autour de l'Inde et du Pakistan pour fonder l'Association pour la coopération régionale de l'Asie du Sud (SAARC) et se sont mis d'accord pour la mise en œuvre d'une zone de libre-échange à partir de 2006, laquelle compte 1,5 milliard d'habitants et, partant, constitue le plus grand espace économique au monde.

En Afrique aussi, on a assisté à la création de quelques zones de libre-échange, mais il s'agit majoritairement de communautés de coopération qui



4

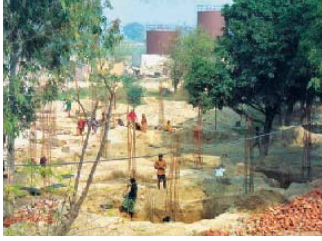


5



6

4-6 Construction de la fabrique de produits laitiers de Shuangcheng en Chine en 1987, mise en exploitation en 1990.



1



2



3

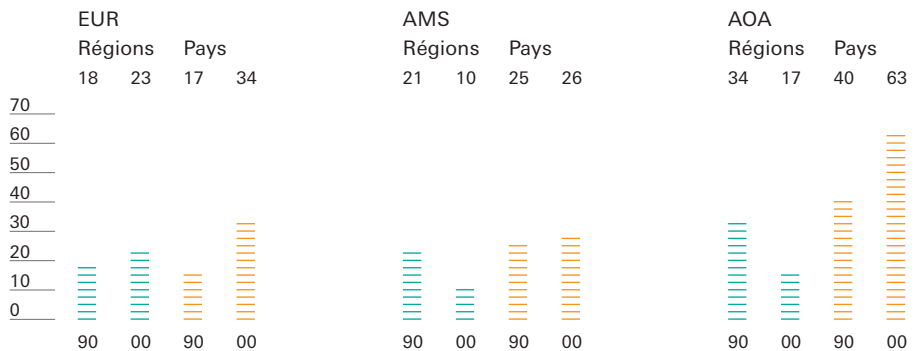
visent à promouvoir le développement économique de certaines régions. Cinq de ces blocs économiques forment le cœur de la Communauté économique africaine, dont l'intégration et la coopération sont toutefois entravées par de nombreux conflits.⁷

A l'échelle internationale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui succède au GATT et dont le siège est à Genève, s'emploie depuis 1995 à supprimer les barrières commerciales.

Cette régionalisation et cette densification territoriale, conjuguées à la suppression des entraves commerciales, incitent les entreprises alimentaires actives au plan international à repenser leurs modes d'action et, finalement, à se réorganiser. Le concept initial, simple, selon lequel «il faut produire sur place pour le marché local», cède la place dans les années 1990 à une division du travail toujours plus poussée, laquelle s'accompagne certes d'avantages économiques mais est aussi plus complexe et plus sensible aux perturbations. Ainsi, chez Nestlé par exemple, si la production de chocolat et d'aliments pour enfants est encore fortement organisée selon les différents pays au début des années 1990, quinze ans après, une fabrique spécialisée est responsable de l'approvisionnement de plusieurs pays. Dans le même temps, l'on continue à adapter de nombreux produits Nestlé aux goûts locaux, ce qui nécessite des ajustements au niveau de la chaîne d'approvisionnement et de la structure d'organisation. Face à cette réalité, Nestlé regroupe différents marchés nationaux jusque-là autonomes en sous-régions.⁸

Chez Nestlé, l'effet de ces adaptations organisationnelles, associées à des flux de marchandises entre les marchés et à l'accélération de la restructuration industrielle, est impressionnant. Alors que le nombre de pays dans lesquels Nestlé dispose d'une représentation passe de 82 en 1990 à 123 en 2000, le nombre d'unités gérées comme des marchés autonomes en termes économiques diminue de 73 à 50, ce malgré l'apparition de nouveaux marchés en Europe de l'Est⁹ [Voir graphique «Nombre de régions Nestlé et nombre de pays par Zone, 1990/2000», ci-dessous].

Nombre de régions de Nestlé et nombre de pays par zone, 1990/2000



1-2 Construction et vue extérieure de la fabrique de Samalkha en Inde en 1991.

3 Agrandissement de la fabrique d'Antigua au Guatemala en 1997.



4

Le risque associé à la conquête de nouveaux marchés diminue dans la mesure où il devient de plus en plus possible de fabriquer les produits dans des usines existantes pour les commercialiser dans d'autres pays, ce qui permet à un nombre croissant de sociétés de s'internationaliser, cette évolution entraînant à son tour un accroissement de la pression concurrentielle mondiale. Cet état de fait contraint d'une part les entreprises à exploiter rigoureusement les potentiels d'économies et à délocaliser les processus exigeants en main-d'œuvre et à faible valeur ajoutée vers des pays à bas salaires. D'autre part, la concurrence s'est non seulement intensifiée entre les entreprises mais aussi entre les pays, lesquels mettent en avant leurs avantages comparatifs respectifs pour attirer des investissements et des emplois ainsi qu'accroître leur croissance et leur niveau de bien-être. L'ouverture des marchés, la régionalisation, la création des zones de libre-échange, les plus grandes libertés en matière d'investissements et d'affaires sont autant de facteurs potentiels de croissance pour les entreprises internationales, qui doivent non seulement s'interroger sur la manière d'adapter leurs structures mais aussi, plus fondamentalement, sur les ressources disponibles et les stratégies à suivre: peuvent-elles et veulent-elles poursuivre leur expansion géographique dans leurs domaines d'activité traditionnels, et si oui, où et comment? Ou faut-il qu'elles abandonnent certains secteurs pour se concentrer sur des segments de produits ou des zones géographiques?

Valeur actionnariale, pression en faveur de la transparence et Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

En 1986, la publication par Alfred Rappaport du livre intitulé «Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance» lance réellement le débat sur la question de la valeur actionnariale, bien que l'auteur n'aborde en fin de compte que la partie émergée de l'iceberg. Dans le fond, il s'agit de fixer comme objectif premier d'une entreprise l'augmentation de sa valeur, afin de rémunérer de façon adéquate les capitaux apportés par les investisseurs. L'unité de mesure est appelée «economic profit»¹⁰.

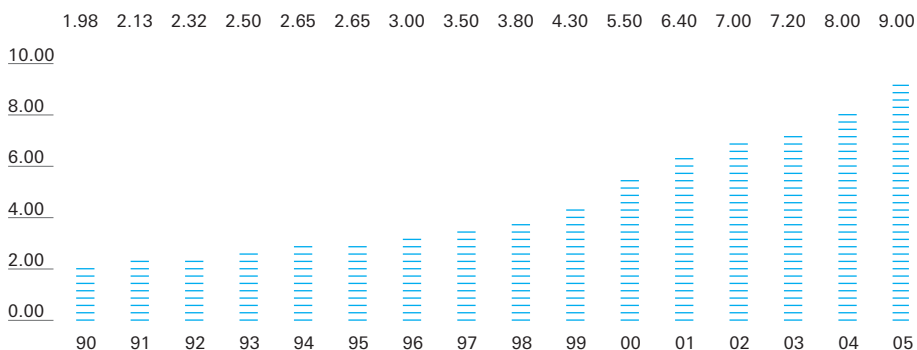
La progression inexorable des investisseurs institutionnels tels que les caisses de pension, les assurances-vie, les fonds de placement et autres renforce encore cette orientation vers le rendement global des actions, qui se compose du dividende et de l'augmentation de la valeur à long terme. Les agences de notation comparent les possibilités de placement, leurs tableaux de notation illustrant la «performance» des entreprises. Celles-ci sont soumises à la pression de produire des bénéfices rapides et toujours plus élevés, sous peine de voir les analystes rétrograder leur notation. Cette pression conduit à une spirale ascendante des exigences de rendement. Pour réaliser les objectifs fixés, un nombre grandissant d'entreprises commencent à se défaire de certaines activités, pour réduire la complexité et opérer de manière plus efficiente, une tendance qui n'épargne pas l'industrie alimentaire. En dépit des critiques quant à l'orientation trop unilatérale sur des facteurs de réussite me-

surables et purement économiques, des exigences exagérées concernant un accroissement de l'efficacité souhaitable en soi, du manque d'association d'autres parties concernées et du risque lié à une gestion managériale trop orientée sur le court terme, la valeur actionnariale devient, dans les années 1990, l'étalon de mesure de la qualité du management, influençant par là, à divers degrés, les stratégies de nombreuses entreprises.¹¹

Alors que dans les années 1970, la stratégie couramment appliquée consistait à se diversifier et à former des conglomérats, la tendance qui s'impose privilégie une concentration des activités, une simplification de la structure des entreprises, l'externalisation des activités nécessaires d'un point de vue économique mais ne faisant pas partie de l'activité de base ainsi que l'augmentation des alliances et des coopérations stratégiques sous différentes formes (joint-ventures, sous-traitance, réseautage, franchisage, production sous contrat, etc.).¹² Un effet positif de cette évolution est l'utilisation plus efficace des moyens de production et une augmentation de la productivité, qui se traduisent en fin de compte par une valeur de l'entreprise plus élevée. Parallèlement, les mesures d'économies, l'augmentation de l'efficacité et le contrôle des investissements résultent en des bénéfices plus importants, qui sont distribués en partie sous forme de dividendes. Chez Nestlé par exemple, le dividende par action a triplé entre 1996 et 2005. Quant au rendement global, composé du dividende et de l'évolution du cours de l'action, il s'élève à 267% sur l'ensemble de cette période, ou environ 15% par an, ce qui profite à tous les employés, dont les caisses de pension figurent de plus en plus parmi les investisseurs du groupe Nestlé.¹³

Dans les années 1980, presque simultanément au concept de la valeur actionnariale, l'on assiste à l'apparition de la notion de valeur partenariale (stakeholder value). Outre les actionnaires, sont considérés comme des parties prenantes (stakeholders) tous les individus et groupes qui entretiennent une relation particulière avec l'entreprise, notamment les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les concurrents, les riverains, etc. Cette

Evolution du dividende, 1990 et 2005 (en CHF)





1



2



3

1-6 La recherche sur le café, qui s'effectue au centre R&D de Tours (France) (1), est mise en pratique dans les pays producteurs de café, notamment au Mexique et au Costa Rica (2-6). En relation avec des ONG, elle a permis aux petits producteurs d'améliorer leurs récoltes et d'en obtenir de meilleurs revenus en les vendant directement à l'industrie. Nestlé achète par ce biais 110 000 tonnes de café soit 15% de la quantité nécessaire à approvisionner ses 28 fabriques de café soluble et de *Nespresso*.

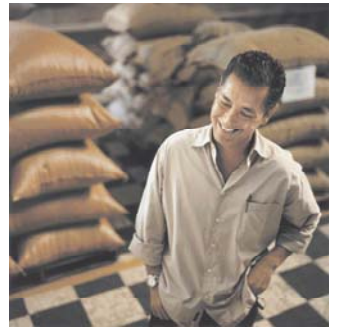
2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé



4



5



6

approche met l'accent sur le suivi actif de l'environnement d'affaires, des relations et des intérêts communs des parties prenantes. A la fin des années 1990, les critères éthiques et écologiques viennent compléter la notion de valeur partenariale, laquelle se fait connaître plus largement sous le nom de «responsabilité sociale des entreprises» ou RSE (Corporate Social Responsibility, CSR) après la crise de la «nouvelle économie».¹⁴ En 2001, la Commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises comme «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes».¹⁵ Dans l'ensemble, ces développements s'expliquent par la pression croissante exercée par le public sur les directions d'entreprises pour qu'elles tiennent compte non seulement des facteurs économiques mais aussi des aspects écologiques et sociaux. Pour la direction d'une entreprise, il en résulte un dilemme entre les intérêts, plutôt à court terme, de certains détenteurs (actionnaires) qui veulent un rendement plus élevé et les exigences des autres parties prenantes.

H. Maucher à propos de la valeur actionnariale, 2006

«brand eins: Pour une personne externe, un poste de cadre supérieur semble soit trop exigeant soit exigeant au point qu'il peut être occupé uniquement par des gens d'exception. Quelle est la complexité réelle de ce type de poste?
Helmut Maucher: En premier lieu, il convient de distinguer deux niveaux: il y a d'une part la complexité de l'entreprise qu'un manager dirige, et de l'autre, la complexité du poste en tant que tel.

Commençons par le poste.

Il est certainement devenu plus complexe au cours des dernières années, ce qui s'explique par la concurrence, les technologies modernes, l'environnement international et tous les autres facteurs qui influent sur la vie d'une entreprise. Mais le plus gros dilemme auquel tout manager se trouve aujourd'hui confronté, c'est le conflit entre les objectifs à court terme des fétichistes de la valeur actionnariale et les exigences posées par la société, c'est-à-dire les exigences éthiques et sociales qu'un manager doit respecter.

N'existaient-elles pas déjà de votre temps?

Si. Au milieu des années 1990, nous avons assisté au déferlement d'une vague de valeur actionnariale – tout chef d'entreprise devait décider combien de temps il était dis-

posé à consacrer aux nombreux analystes et médias financiers. A l'époque, je me suis entretenu avec l'un de vos collègues qui travaillait pour un important média financier, qui m'a tenu les propos suivants: «Vous rencontrez des analystes financiers seulement deux fois par année. Vos collègues le font beaucoup plus souvent. Vous ne prenez pas les actionnaires au sérieux?» Je lui ai répondu: «Je fais mon devoir. Premièrement, je rencontre les analystes deux fois par an, deuxièmement, je vous accorde cet entretien – au-delà de ça, je suis d'avis qu'il est dans l'intérêt des actionnaires que je consacre plus de temps à mon activité première et que je délègue les relations avec les actionnaires à des collègues financiers. Ils peuvent les expliquer aussi bien que moi, tandis que les affaires, je peux les gérer un peu mieux qu'eux. Cela joue en faveur des chiffres et des actionnaires. C'est ce qui s'appelle avoir du succès à long terme.»

C'est tout à fait plausible. A-t-il compris votre point de vue?

Je n'en sais rien. A court terme, les opinions sont plus importantes que les faits – à long terme, les faits sont plus importants que les opinions. J'ai toujours suivi cette doctrine et me suis efforcé de répartir mon temps de manière plus ou moins égale. [...]¹⁶

Parallèlement à l'importance croissante des investisseurs institutionnels et à la mondialisation des marchés financiers, la pression en faveur de la transparence s'est aussi accrue, plus particulièrement dans le secteur financier.

Influence sur Nestlé

L'internationalisation des marchés des capitaux a eu des incidences sur la composition de l'actionnariat, ce qui a conduit à son tour, en relation avec les débats évoqués précédemment sur la valeur actionnariale, à des attentes très élevées des actionnaires à l'égard de la direction en matière de rendement.

En 1988, le Conseil d'administration de Nestlé décide d'autoriser l'acquisition par des investisseurs étrangers des actions nominatives, jusqu'ici réservées à quelques rares exceptions près aux actionnaires suisses. Ces titres forment alors les deux tiers du capital-actions. Cette décision fait tomber une restriction qui avait été introduite en 1959 pour garantir et renforcer le caractère suisse de l'entreprise.¹⁷ Au travers de cette décision, Nestlé veut ainsi éliminer le «malus» suisse des actions nominatives évaluées très faiblement et atteindre une cotation de ses actions similaire à celle de ses concurrents directs. L'objectif des «roadshows» organisés à partir de 1989 est de transmettre de manière ciblée des informations financières aux investisseurs et aux analystes à l'étranger. Les actions Nestlé sont nouvellement cotées aux Bourses de Londres, de Paris et de Tokyo.¹⁸ Par ailleurs, la structure du capital est simplifiée. Le capital-actions est augmenté en trois étapes (1989, 1991 et 1993) de CHF 330 millions à 404 millions, ce qui permet dans un premier temps de constituer un capital de réserve; puis, en 1993, les bons de participation sont convertis en actions. Parallèlement, Nestlé introduit une action unique et abolit l'action au porteur.¹⁹ Grâce à ces simplifications et à d'autres mesures, le Groupe augmente l'attractivité de ses titres pour les investisseurs étrangers et crée ainsi les conditions pour une augmentation de la valeur de l'entreprise.²⁰

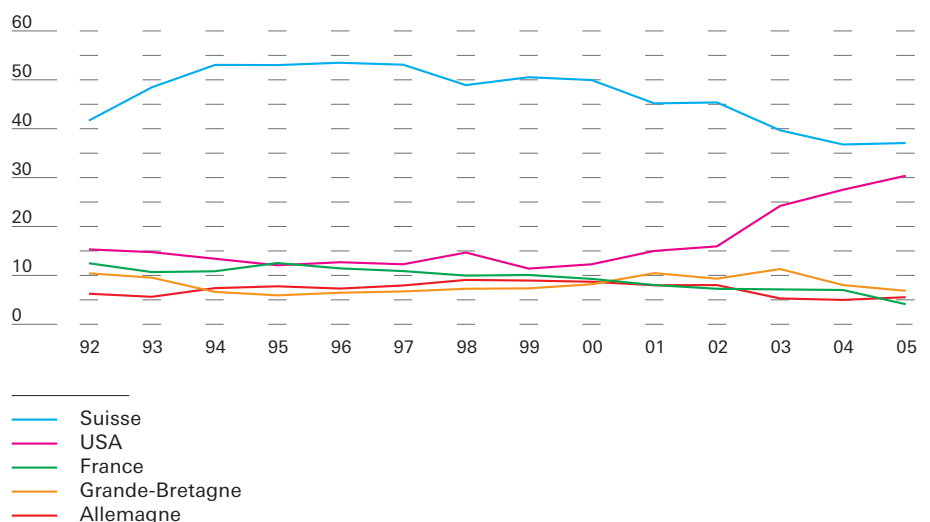
Conséquence de ces décisions, la répartition du capital-actions par nationalité change radicalement. A peine dix mois après la décision d'ouvrir le capital-actions de Nestlé aux étrangers, la part d'actions nominatives détenues par des actionnaires étrangers passe d'un tiers à près de 50%.²¹ Durant les années 1990, il fluctue dans une fourchette relativement étroite, puis augmente fortement à partir de 2002 pour atteindre les deux tiers, cette progression fulgurante étant avant tout le fait d'investisseurs américains. Le deuxième élément important est le net accroissement de la part des investisseurs institutionnels, qui passe d'environ 44% en 1994 à près de 69% en 2005.²² Ces modifications de l'actionnariat renforcent la pression sur la direction de Nestlé quant à la réalisation de rendements plus élevés à plus court terme et au renforcement de sa politique d'information envers les actionnaires. En mai 1990, le journal «Die Welt» écrit: «Pour Helmut Maucher, il devient de plus en plus crucial de susciter aussi l'intérêt pour l'entreprise des investisseurs étrangers, notamment américains et japonais. Il y parviendra en pratiquant une politique d'information ouverte, à l'image de ce qui se fait aux Etats-Unis, par exemple avec la publication de rapports semestriels. ... entre-temps, plus de la moitié

des titres sont détenus par des étrangers.»²⁴ Lors de la séance du Conseil d'administration de mars 1992, Helmut Maucher informe ses collègues qu'il donnera pour la première fois dans sa lettre aux actionnaires figurant dans le rapport annuel une indication qualitative des perspectives pour l'exercice en cours. Ces prévisions s'adressent en première ligne aux investisseurs institutionnels et répondent aux attentes plus élevées des actionnaires. Il n'en reste pas moins clair que Helmut Maucher ne considère pas l'entretien des relations avec ses investisseurs comme sa tâche prioritaire, mais que le président, par ailleurs une personnalité très communicative, préfère le déléguer à son chef des finances.²⁵ Par ailleurs, les objectifs annuels fixés en interne ne sont guère communiqués à l'extérieur, pour éviter toute pression supplémentaire et rester flexible. Pour des motifs similaires, une éventuelle cotation à la Bourse de New York n'a jamais été concrétisée. Avant d'examiner sérieusement la cotation des actions Nestlé aux Etats-Unis, Helmut Maucher veut que les Européens concluent avec les Américains un accord sur la reconnaissance mutuelle de leurs règles de présentation des comptes (IAS et US-GAAP).²⁶

La réserve affichée par Helmut Maucher à l'égard des relations avec les investisseurs ne signifie pas pour autant que les intérêts financiers des actionnaires n'ont pas été pris au sérieux durant son temps à la tête de Nestlé. Ainsi, la Stratégie du Groupe de 1993 mentionne pour la première fois explicitement qu'il faut soutenir le cours de l'action en veillant à ce que le rapport cours-bénéfice soit supérieur ou tout au moins aussi élevé que la moyenne du secteur au niveau international. Cela suppose une plus forte croissance du bénéfice par action obtenue en faisant preuve d'une certaine discipline en matière de dépenses et aussi en augmentant de manière ciblée le bénéfice net consolidé du Groupe. Un an après, il est précisé dans le même document qu'il convient d'analyser certaines activités accessoires ou des secteurs non rentables en vue de leur cession.

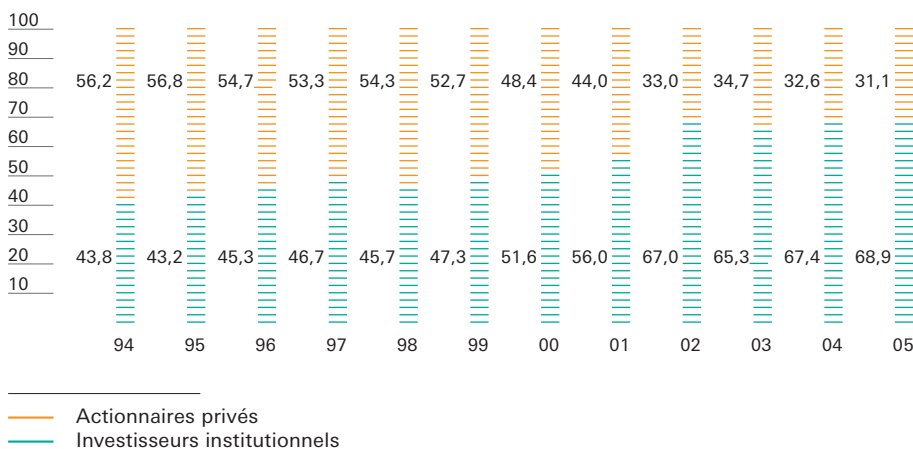
Helmut Maucher souhaite trouver un équilibre entre la stratégie à long terme du Groupe et les objectifs orientés vers le rendement de certains grou-

Répartition du capital-actions par pays, 1992–2005 (en %)



pes d'investisseurs institutionnels. Dans le discours qu'il prononce à l'intention des actionnaires lors de l'Assemblée générale de 1996, il aborde les thèmes de la valeur actionnariale et de la concentration qui sont débattus en public et met en garde contre toute exagération: «Je saisis l'occasion [...] pour aborder un sujet qui me tient à cœur et qui a souvent été soulevé dans le courant de l'année écoulée. Je fais allusion au «shareholder value», terme anglophone qui décrit une attitude de la part des gestionnaires tendant à privilégier les intérêts des actionnaires par rapport à ceux des autres groupes impliqués d'une façon ou d'une autre dans l'entreprise, tels qu'employés, clients ou autorités. Je me plais à souligner que c'est là un principe dont je me suis fait l'avocat depuis des années. Il m'a toujours paru évident que l'actionnaire avait droit à une rémunération de son capital et que son désir de voir son investissement prendre de la valeur était parfaitement légitime et normal. Aujourd'hui, cette attitude semble être partagée par la plupart des observateurs au point où elle semble même générer certaines exagérations. Celles-ci portent surtout sur la question si l'on veut obtenir une plus-value maximale à court ou à long terme. Car si cette «shareholder value» se réalise aux dépens de la stratégie et du développement dans le long terme de la Société, celle-ci se trouvera, après quelques années, dans une situation concurrentielle plus défavorable et risque bientôt de ne plus générer de plus-value suffisante, prise qu'elle sera dans l'état de la concurrence et des restructurations. Par contre, je suis aussi d'avis que la vue à long terme n'est possible que si l'entreprise dégage des bénéfices réguliers et il ne fait pas de doute que l'exigence de la performance annuelle est généralement salutaire. L'exagération et l'exclusive sont toujours dangereuses. Cela s'applique également à une autre notion très en vogue ces temps-ci. Il s'agit de la focalisation («focusing» en anglais), c'est-à-dire la concentration de toute l'entreprise sur des sphères d'activités très précises et restreintes, avec l'invitation à se séparer coûte que coûte des parties non essentielles ou qui sont d'une rentabilité insuffisante pour le moment. Il y a évidemment une part de vérité dans cette exigence et notre Société s'est toujours soigneuse-

Répartition du capital-actions par type d'investisseurs, 1994–2005 (en %)²³



Peter Brabeck à propos de la croissance interne comme objectif d'entreprise

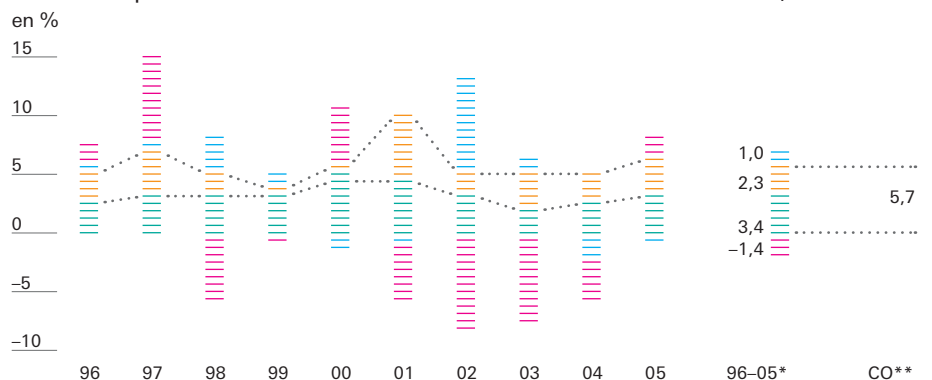
«Le seul objectif que j'ai communiqué publiquement est l'objectif de 4% de croissance interne réelle. Je ne l'ai pas fait pour le monde financier, je l'ai fait pour les employés de Nestlé. Si la seule chose que je voulais, c'est de la croissance, je pourrais y parvenir moi-même avec l'aide d'un banquier et d'un négociateur, au travers d'acquisitions. Mais je ne peux pas réaliser de croissance interne tout seul.

Pour cela, j'ai besoin de l'engagement personnel des 230 000 personnes qui travaillent pour Nestlé [en 2000]. C'est la raison pour laquelle j'ai communiqué l'objectif de 4% de croissance interne. Pour nous, c'est un étalon de mesure – et un benchmark très ambitieux pour une grande organisation comme la nôtre»²⁸

ment gardée d'accéder à des domaines d'activités fondamentalement étrangers à ses capacités et à sa culture. Nestlé est une société hautement focalisée, réalisant plus de 95% de ses ventes dans le domaine alimentaire. Et encore, des gammes entières de produits n'y sont pas comprises, tels que la margarine ou les biscuits en Europe, ou d'autres produits dont la nature les rapproche des «commodities». D'ailleurs, au cours des 15 dernières années, Nestlé s'est séparée de toutes les activités qui ne faisaient pas partie des axes de développement stratégiques et, pas plus tard qu'à la fin 1995, nous avons vendu notre affaire de vins [Beringer] en Californie.»²⁷

Après son accession au poste d'administrateur-délégué en 1997, Peter Brabeck met l'accent sur la croissance interne et poursuit dans un premier temps la politique de son prédécesseur en matière de relations avec les investisseurs. Dans le premier document intitulé «Blue print for the future», dans lequel il explique ses idées et ses projets aux chefs de marché réunis à Vevey, les actionnaires ne constituent pas un sujet particulier. Sous l'influence des nouveaux marchés en Europe de l'Est et en Asie, il fixe à 4% l'objectif du Groupe relatif à la croissance interne, lequel est communiqué aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise; s'il s'agit là d'un chiffre hors effets de change et de prix et hors acquisitions, il n'en constitue pas moins un objectif ambitieux. Même si la communication de l'objectif de croissance est destinée en premier lieu aux collaborateurs de Nestlé (voir encadré), Peter Brabeck signale ainsi aussi aux investisseurs qu'il prend la stratégie de croissance au sérieux et qu'il ne redoute pas de se laisser mesurer à l'aune de l'objectif communiqué.

Effets des quatre facteurs d'influence sur le chiffre d'affaires de Nestlé, 1996–2005



— Croissance interne réelle (RIG)
 — Effets des prix et autres
 — Acquisitions/cessions
 — Taux de change

* Moyenne sur dix ans

** Croissance organique (CO)

A la conférence des chefs de marché l'année suivante, il souligne qu'il a été possible de convaincre les marchés financiers de la pertinence de l'interprétation faite par Nestlé du principe de la valeur actionnariale, c'est-à-dire que l'accent est mis sur une croissance à long terme, rentable et durable, laquelle est la mieux à même de garantir une hausse régulière de la valeur actionnariale de l'entreprise. Un développement sur la durée nécessite des investissements permanents dans les trois piliers les plus importants de l'entreprise: les collaborateurs, les produits et les marques. Parallèlement, il précise que les attentes de la communauté financière quant aux augmentations de la rentabilité à plus court terme sont compréhensibles et qu'il convient d'y répondre en accroissant l'efficacité et en réduisant l'administration, et non en limitant les investissements cruciaux stratégiquement parlant dans les futurs secteurs de croissance.²⁹

A la fin des années 1990, lorsqu'il est de plus en plus question de l'ancienne et de la nouvelle économie, qu'un nombre croissant de personnes investissent leur argent dans des entreprises du secteur des technologies de l'information et que, d'une manière générale, l'idée se fait jour que les thèses admises jusqu'alors sur le mode de fonctionnement du système capitaliste sont dépassées, Nestlé doit redoubler d'efforts pour convaincre les analystes et les investisseurs de sa méthode de gestion, qui a certes fait ses preuves mais qui est peu spectaculaire, tout en signalant que les attentes des actionnaires sont prises au sérieux. Lors de la présentation des résultats annuels en février 2001, le chef des finances de l'époque, Mario Corti, après des années d'efforts internes, peut présenter les générateurs de la valeur actionnariale mis en évidence par Alfred Rappaport et commenter pour la première fois les chiffres de Nestlé sur la base de ces critères. Il avait déjà procédé en septembre 1996 à des premiers calculs confidentiels pour la période allant de 1981 à 1996.³⁰ Mario Corti voulait rendre mesurables et comparables différentes stratégies commerciales.

Les deux principales données pour l'entreprise étaient et restent la croissance du chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire (EBITA). Jusqu'en 2003,



La chute du mur de Berlin les 9 et 10 novembre 1989 a eu pour conséquence l'ouverture des marchés d'Europe de l'Est.

l'objectif fixé en termes de croissance était de réaliser une croissance interne réelle de 4%. Afin de mieux pouvoir comparer les résultats de Nestlé avec ceux de ses concurrents, et compte tenu du fait que ni la presse ni le monde financier ne comprennent le terme de «croissance interne réelle», la «croissance organique», laquelle intègre aussi les hausses de prix, est adoptée comme objectif, avec une fourchette de 5 à 6%. Pour la marge bénéficiaire, Peter Brabeck fixe comme but une «amélioration annuelle».³¹ Nestlé répond au besoin des investisseurs de disposer d'informations plus actuelles plus rapidement en publiant pour la première fois, le matin même avant le début de la conférence de presse 2001, le rapport financier intégral sur son site Internet en même temps que le traditionnel communiqué de presse présentant les chiffres relatifs au chiffre d'affaires et au bénéfice ainsi que les propositions d'augmentation du dividende.³² Par ailleurs, la conférence de presse est précédée par une première séance conférence téléphonique avec des analystes européens, puis dans l'après-midi, ceux des Etats-Unis. Même l'Assemblée générale est organisée deux mois plus tôt que d'habitude (début avril), selon la tendance générale observée aux Etats-Unis et en Suisse.³³

Face au constat que les clients et les actionnaires – en premier lieu mais pas uniquement eux – décident du succès de Nestlé, Peter Brabeck rappelle régulièrement en interne les deux principaux objectifs à long terme du Groupe:

1. gagner la confiance des consommateurs en tant qu'entreprise d'alimentation et de boissons privilégiée en satisfaisant et en anticipant leurs besoins de consommation, et
2. s'assurer que Nestlé reste un objet d'investissement attrayant pour les investisseurs à long terme qui génère des rendements globaux supérieurs à la moyenne du secteur en veillant à réaliser une croissance à long terme, rentable et durable ainsi que des améliorations à court terme.³⁴

En revanche, vers l'extérieur, Peter Brabeck continue à expliquer le modèle de Nestlé, en mettant l'accent sur la perspective à long terme dans laquelle s'inscrivent les actions et les décisions du Groupe: «... un autre principe clé de Nestlé que nous ne souhaitons certainement pas changer est notre approche relative au chiffre d'affaires et à la croissance du bénéfice. Notre gestion n'a jamais été orientée vers la maximisation de la valeur actionnariale à court terme. Cela n'aurait aucun sens. Si vous persistez à forcer votre chiffre d'affaires vers le haut et à grossir votre bénéfice net, vous êtes forcé de procéder à toutes sortes de changements et d'adaptations ponctuels. Nous ne le souhaitons pas. Comprenez-moi bien: nous nous devons de générer un bénéfice raisonnable chaque année – et je ne pense pas qu'un ratio de marge bénéficiaire de 7% soit insurmontable – mais notre objectif principal doit être d'assurer un développement à long terme, durable et rentable de nos activités.

C'est ce qui rend les roadshows, en particulier à New York et à Londres, si intéressants. Les analystes et gérants de fortune exercent une énorme pres-

Peter Brabeck à propos de la responsabilité sociale de l'entreprise chez Nestlé

«En matière de responsabilité sociale, Nestlé va encore plus loin. Pour nous, elle ne s'arrête pas aux actionnaires. Nous avons toujours été convaincus qu'il n'est pas possible de créer de la valeur sur le long terme pour l'actionnaire si l'entreprise ne crée pas simultanément de la valeur sur le long terme pour les communautés au sein desquelles elle opère. Au travers de nos activités en tant qu'acheteur de matières premières, d'équipements et de services, en tant qu'employeur responsable et comme contribuable et, enfin, en tant que fournisseur de produits nutritionnels de haute qualité à des milliards de consommateurs dans le monde entier, Nestlé ajoute de la valeur à la vie quotidienne de millions de personnes. Pour nous, la responsabilité sociale d'entreprise n'est pas un simple

complément, une façade pour réaliser des actes de charité largement médiatisés: elle fait partie intégrante de nos activités, de notre modèle d'affaires et de notre stratégie commerciale ainsi que de notre conduite des affaires au quotidien. Nestlé est fière de créer de la valeur actionnariale. Mais nous l'interprétons dans une perspective à long terme, ce qui nous permet d'aller encore plus loin dans ce concept. Nous créons également des valeurs partagées – des opportunités, des attitudes, du respect, de l'empathie avec des milliards de consommateurs, des millions d'exploitants agricoles et leurs familles, des milliers de fournisseurs, nos 250 000 employés et, enfin, lien important s'il en est, avec les institutions et les personnes qui sont en contact avec Nestlé.»³⁶

sion sur vous. «Quels sont vos objectifs? Quels résultats visez-vous? Qu'est-ce que ceci? Qu'est-ce que cela?» Ils veulent des résultats immédiats.

Je leur dis toujours la même chose. «Ecoutez, je veux bien rester ici aussi longtemps que vous le souhaitez et vous expliquer nos stratégies, ainsi que les idées et les circonstances qui nous ont conduits à les adopter. Mais n'essayez pas de me soutirer des prévisions quant au résultat d'exploitation ou au bénéfice net, ou tout autre chiffre exact. En lieu et place, je vous montrerai comment nous optimiserons la valeur actionnariale sur le long terme grâce à nos stratégies. Je ne vais pas gérer une entreprise en me fondant sur ce que les marchés veulent à un moment précis et commettre ainsi erreur après erreur parce que j'aurai donné un jour aux analystes une information pour leur faire plaisir.»³⁵

Changements dans le domaine des transports, de la communication et de l'informatique

Depuis le début de l'ère industrielle, les progrès techniques dans le domaine des transports et de la communication au XIX^e siècle ont conduit à une réduction des distances et à une baisse des prix. Le passage à des moyens de transport fonctionnant à la vapeur, au diesel, à l'essence et enfin à l'électricité a permis un transport des marchandises et des personnes toujours plus rapide, plus fiable et plus avantageux, que ce soit par voie maritime, terrestre ou aérienne. La dernière phase de mondialisation – peut-être que le terme de régionalisation mondiale serait plus approprié – est elle aussi impensable sans des moyens de transport peu coûteux et fondés sur des systèmes de conteneurs ainsi que des coûts de transactions plus bas dans l'ensemble. Ce phénomène favorise la délocalisation de la production des pays industriels vers les pays en développement. Par ailleurs, les flux de biens et d'informations (p. ex. la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les systèmes de livraison synchronisés avec la production, la renonciation à l'entrepôt intermédiaire) ont été optimisés à l'échelle internationale ces dernières années.³⁷

Le nombre d'usines ne peut être réduit que s'il existe des capacités de transport adéquates en suffisance dont les coûts globaux ne dépassent pas les économies réalisées. A cet égard, les caractéristiques du bien transporté entrent aussi en ligne de compte pour savoir s'il vaut la peine de le transporter plus loin. Des biens légers, petits et faciles à conserver qui dégagent une marge élevée sont en règle générale transportés sur de plus grandes distances que les biens plus lourds et volumineux qui génèrent une marge plus faible. La part des frais de transport dans le coût de production varie d'un secteur à l'autre. Si elle atteint entre 6,5 et 7,2% pour les matériaux de construction, elle est de 3,6 à 3,9% pour les produits alimentaires.³⁸ Dans le secteur de l'alimentation, il vaut la peine, pour des raisons économiques et écologiques, de transporter des produits tels que de l'eau minérale sur des distances plus courtes que le *Nestrovit*, par exemple. Cet état de fait influence aussi la stratégie de Nestlé, par exemple lorsqu'il a été décidé d'embouteiller et de commercialiser davantage d'eaux locales que d'approvisionner la moitié de la planète à partir de quelques sources.

Internet, le courrier électronique, les téléphones mobiles et les transmissions vidéo s'inscrivent dans la lignée des connexions par télégraphe, téléphone, télex et télécopie, tout en offrant de nouvelles qualités et des domaines d'application supplémentaires, qui n'ont été rendus possibles en partie qu'avec l'expansion et l'imposition de l'informatique, c'est-à-dire le traitement des informations par ordinateur. Dans les années 1980, les ordinateurs personnels font leur apparition dans les bureaux, mais pendant quelque temps encore, il s'agit plutôt de machines à écrire de luxe guère connectées entre elles. Avec l'utilisation du système WWW en dehors du CERN, où le langage HTML a été développé et utilisé pour la première fois en 1990, Internet prend son envol dès 1993. Le nombre d'utilisateurs passe de 45 millions en 1995 à plus d'un milliard en 2005. L'interconnexion croissante favorise aussi l'expansion du courrier électronique, qui rend la transmission des informations de plus en plus avantageuse. En 2003, l'envoi d'un document de 40 pages du Chili au Kenya coûtait CHF 70 par courrier postal, environ CHF 15 par fax et à peine CHF 0.15 par e-mail.³⁹ Les entreprises n'ont d'autre choix que de tirer profit de la technologie de l'information la plus actuelle et d'adapter leurs processus de travail pour ne pas perdre le contact avec leurs parties prenantes. Peu à peu, les postes de travail sont équipés d'ordinateurs et connectés entre eux, le poste de travail devient mobile et les secrétaires deviennent des assistantes dont le rôle premier n'est plus de dactylographier des textes puisque les supérieurs peuvent s'en charger eux-mêmes. Et la création de sites Internet et Intranet propres à chaque entreprise permet de diffuser des informations à des groupes cibles.

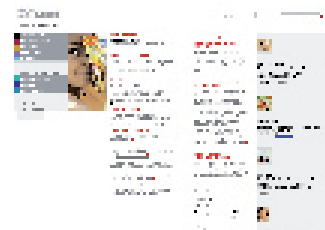
En 1990, le courrier électronique est peu connu, tandis qu'Internet et l'Intranet ne le sont pas encore. Même les PC, qui ne sont pas en réseau dans la majorité des cas, ne sont utilisés régulièrement que par une poignée de collaborateurs. En revanche, les systèmes de vidéotexte proposés par des sociétés de télécommunication nationales jouissent d'une certaine popularité, le Groupe et différentes sociétés affiliées Nestlé les utilisant pour transmettre des

informations sur l'entreprise, les produits ainsi que des conseils nutritionnels d'ordre général.⁴⁰ Par la suite, ils sont remplacés par le World Wide Web. Le site Internet officiel www.nestle.com, opérationnel depuis 1996, présente des informations sur Nestlé depuis le Centre. La plupart des sociétés opérationnelles suivent le mouvement ou, dans certains cas, anticipent même la tendance. Quant aux collaborateurs, ils sont informés directement des faits importants via l'Intranet depuis 1999. Le Directeur général Francisco Castañer s'exprime ainsi à ce propos: «La globalisation exige de faire connaître très rapidement les politiques du Groupe, les décisions de la Direction générale et les événements ponctuels à l'ensemble des collaborateurs.»⁴¹

Jusqu'au début des années 1990, le fait qu'il n'existe que quelques connexions e-mail entre le Centre à Vevey et les Etats-Unis ainsi que la Grande-Bretagne n'est guère problématique, puisque les différents pays produisent essentiellement pour les marchés locaux. Face à l'intégration des marchés en Europe, en Asie et en Amérique, où les chaînes de supermarchés agissent aussi de manière transfrontalière, Nestlé est tenue de réagir, car elle doit pouvoir disposer plus rapidement des chiffres de production, d'approvisionnement et de ventes pour être en mesure de mieux servir ses distributeurs. En 1992, Nestlé introduit pour la première fois un système de courrier électronique et d'échange des données à l'échelle du Groupe et augmente le nombre de boîtes électroniques de 6000 à 60 000. Grâce à une communication plus rapide, les responsables peuvent compter sur un processus décisionnel accéléré.⁴² Avec la migration sur Windows 95, introduit au Centre en 1997 sous le nom de START, tous les collaborateurs de Vevey ainsi qu'un quart des employés dans le monde entier obtiennent l'accès à Internet et au courrier électronique.

Parmi tous les projets informatiques, l'introduction du courrier électronique, d'Internet et de l'Intranet est certainement celui qui influence le plus la culture d'entreprise, en ce sens que ces moyens de communication permettent d'une part aux collaborateurs dans le monde entier d'entretenir des contacts directs et informels, indépendamment de la structure hiérarchique et, de l'autre, d'assurer un accès plus rapide et plus vaste aux informations, lequel influence également le mode de gestion d'une entreprise. Les supérieurs peuvent de moins en moins fonder leur autorité sur l'accès sélectif et plus restreint de leurs subordonnés aux informations. Ils doivent au contraire veiller que ceux-ci soient mieux connectés et collaborent avec d'autres départements, afin de réaliser leurs objectifs plus aisément et plus rapidement.

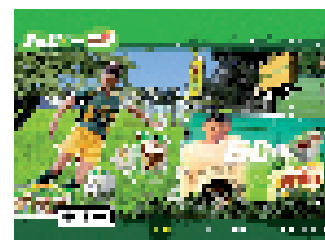
L'aspiration à une plus grande efficacité dans l'administration, mais aussi dans les usines, exige d'utiliser les progrès technologiques, même si Nestlé en tant qu'entreprise industrielle n'a jamais figuré parmi les premiers utilisateurs, préférant souvent miser sur les systèmes connus du fait de sa taille. En informatique comme dans les autres domaines, le principe veut que chaque marché décide de ses propres moyens informatiques, l'idée étant que le Centre coordonne les activités et que les standards informatiques pour le Groupe soient élaborés en coopération avec les marchés. S'agissant des achats, Nestlé veut profiter des économies d'échelle et éviter, par exemple, de devoir réaliser plusieurs fois les mêmes études. En dépit de l'adoption de standards externes



1



2



3

1-3 Nestlé S.A. possède un site Internet depuis 1996. Aujourd'hui bon nombre de marchés et de marques possèdent leur propre site Internet. Ici les sites [nestle.com](http://www.nestle.com), *Nescafé* en Grande-Bretagne et *Milo* en Australie.



1

(Windows) et internes (choix du fournisseur, de l'architecture), l'évolution technologique rapide, les besoins spécifiques des différentes sociétés opérationnelles et, plus particulièrement, la structure d'organisation décentralisée ont pour effet que des données spécifiques, jusqu'alors seulement utiles au niveau national, ne peuvent pas être échangées sans autre forme de procédure. Au vu de l'intégration des marchés dans le sillage de la régionalisation ainsi que de la création prévue d'unités de produits plus petites et actives au plan international, la question de l'adoption de standards uniformes se fait encore plus pressante.

L'objectif stratégique fixé par Peter Brabeck au début du nouveau millénaire est d'utiliser aussi bien les avantages liés à la taille de Nestlé que les atouts présentés par des unités plus petites et plus flexibles. Le projet GLOBE («Global Business Excellence») lancé à cette fin vise à réaliser des changements structurels ambitieux au sein du Groupe et constitue une condition essentielle à ce processus de transformation. Il s'agit non seulement de donner accès aux données de base disponibles à l'échelle internationale selon des standards reconnus, mais aussi de définir les meilleures pratiques pour différents processus d'affaires en tant que normes de Nestlé et de les appliquer dans une infrastructure uniformisée.⁴³

Le développement des technologies de l'information suscite encore d'autres changements importants dont Nestlé veut profiter activement, d'une part au niveau des relations avec d'autres entreprises (Business to Business, B2B) et, de l'autre, au niveau des relations avec les consommateurs (Business to Consumer, B2C). En matière de B2B, il s'agit d'optimiser la chaîne de création de valeur, ce dans le but d'améliorer la qualité ainsi que la disponibilité des produits et le service à la clientèle tout en réduisant les coûts. Parmi les solutions existantes, l'on peut citer l'aide en ligne lors de la planification ou de la gestion des stocks des fournisseurs, la possibilité de commander et de payer par Internet, etc. Pour ce faire, Nestlé adhère en 2000 aux plates-formes électroniques «Transora.com» aux Etats-Unis et «CPG-market.com» en Europe, où elle fait figure de force d'impulsion.⁴⁴

Concernant le B2C, Nestlé n'est pas intéressée en première ligne à vendre ses produits directement aux consommateurs finaux, puisqu'elle veut continuer de se concentrer sur la production et la commercialisation de produits alimentaires. Les canaux de distribution existants via Internet (p. ex. Nespresso) doivent rester l'exception sur certains marchés de niche. Ce qui intéresse Nestlé dans ce domaine, c'est la possibilité qu'offre Internet de communiquer de manière directe et interactive avec les consommateurs. Alors qu'il y a encore quelques années, la publicité se concentrait principalement sur les quelques chaînes de télévision nationales, son effet ressemble aujourd'hui plutôt à celui d'un arrosoir au vu de la grande diversité des diffuseurs. Les relations établies avec les consommateurs via Internet, qui concernent leurs intérêts, leurs inquiétudes, leurs loisirs et autres, sont d'autant plus importantes, raison pour laquelle Nestlé gère un aussi grand nombre de sites Internet variés, lesquels sont consacrés en partie à des thèmes bien spécifiques tels que l'éducation des enfants, les diverses traditions culinaires, les produits ou les soins aux animaux.⁴⁵

1 Depuis 2000, GLOBE, dont le «Business Technology Center» (BTC) est à Vevey, introduit une standardisation des procédures de travail, des données et des systèmes.

Croissance démographique et hausse du pouvoir d'achat

L'évolution en matière de démographie et de pouvoir d'achat ainsi que la transformation de la société représentent, pour une entreprise orientée sur le long terme et active au plan international comme Nestlé, des éléments importants de son environnement d'affaires. Il incombe entre autres au management d'identifier les tendances à long terme et de les analyser à la lumière des opportunités commerciales ou des risques potentiels qui en découlent pour l'entreprise.

La demande de produits alimentaires transformés est liée à la croissance démographique et au pouvoir d'achat. Entre 1985 et 2005, la population mondiale a augmenté de 1,7 milliard pour s'établir à 6,5 milliards, et les prévisions tablent sur une croissance de 1,4 milliard d'ici à 2025.⁴⁶ A cet égard, pour l'industrie alimentaire et ses stratégies, est déterminante en premier lieu la demande escomptée de produits alimentaires transformés industriellement, lesquels sont achetés par les consommateurs à partir d'un certain revenu dans des situations de vie précises (p. ex. vie citadine, travail à l'extérieur, taille du ménage, etc.) et à un certain âge (p. ex. aliments pour enfants, café, etc.).

Nous évoquons ci-après, à titre d'exemple, quelques-unes des évolutions et attentes en matière de démographie constatées au cours des années 1990 à 2005 et décisives dans un avenir proche:

Si la population mondiale continue d'augmenter, en particulier dans les pays émergents et en développement, le taux de croissance tend par contre à diminuer. Une grande partie du chiffre d'affaires des produits alimentaires transformés (environ deux tiers en 2005) est générée par une minorité de la population mondiale dans les pays industrialisés. Le plus grand potentiel lié à la croissance démographique se situe de ce fait dans les pays émergents et en développement. Comme il ressort d'une étude, pour la période 2000–2005, la croissance moyenne des produits alimentaires transformés se situait à 2,9% dans les pays industrialisés, contre 9% dans les pays émergents,⁴⁷ ce qui ex-



2

Population mondiale et pourcentage en milieu urbain, 1975–2025⁵⁰

en milliards et en %



2 Nestlé a développé des produits pour toutes les générations.

plique pourquoi les chaînes de magasins et les producteurs opérant au niveau international se concentrent plus fortement sur ces régions.⁴⁸ C'est notamment le cas de Danone qui, après des années de réorganisation et de concentration, entend adopter une nouvelle stratégie d'acquisition précisément dans les pays émergents qui affichent une croissance plus rapide. Ou encore Unilever, dont les ventes affichent une hausse supérieure à la moyenne hors d'Europe et d'Amérique du Nord depuis 1990.⁴⁹

Pour l'industrie alimentaire, il est un facteur encore plus déterminant que la croissance démographique: l'évolution de la répartition des revenus. Ainsi, l'on peut noter que sur la période 1995–2015, la part des personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté et qui disposent de moins de 1500 PPP\$⁵¹ est en baisse. Entre 1995 et 2005, la catégorie dont le revenu est de 1500 à 5000 PPP\$ a crû le plus fortement, tandis que sur les dix prochaines années, ce sera celle affichant un revenu de 5000 à 13000 PPP\$. Parallèlement, la catégorie disposant d'un revenu supérieur à 28000 PPP\$ est aussi en forte augmentation.⁵²

Pour une entreprise alimentaire active au plan international, cela signifie qu'elle peut générer de la croissance aussi bien dans la catégorie de revenus inférieure que dans la classe la plus élevée si elle parvient à satisfaire leurs différents besoins avec ses produits. Les premiers produits Nestlé sont consommés régulièrement à partir d'un revenu par habitant de PPP\$ 1800.⁵³

Concernant la composition de la population selon l'âge, il se dessine une forte progression des personnes âgées de plus de 65 ans à l'horizon de 2025. Les personnes appartenant à cette tranche de la population, relativement aisée, en particulier dans les pays industrialisés, attendent de l'industrie alimentaire qu'elle leur propose toujours plus de produits qui favorisent un mode de vie actif et qui contribuent globalement à la santé et au bien-être. L'autre catégorie en hausse est la population active entre 14 et 65 ans, qui nécessite dans l'ensemble significativement plus de calories et qui, en matière d'alimentation, veille au gain de temps et de travail. La demande de produits alimentaires transformés est également soutenue par l'urbanisation croissante et par le recul de



1

1 Les recherches du CRN s'appliquent aussi à déterminer les goûts et les besoins du troisième âge.

l'approvisionnement agricole direct qui en résulte. A l'opposé, le nombre d'enfants âgés de moins de 14 ans stagne. Tendanciellement, l'on peut escompter que cette tranche d'âge consommera moins de produits alimentaires en termes quantitatifs mais recherchera des aliments ayant une valeur ajoutée spécifique, puisqu'il y a plus d'adultes de la génération de leurs parents et de leurs grands-parents qui peuvent satisfaire leurs besoins matériels et qu'il y a moins d'enfants.⁵⁴

Comment Nestlé a-t-elle réagi face à ces facteurs démographiques? Nestlé a déjà précisé dans une Stratégie de Groupe à la fin des années 1980, sous l'ère de Helmut Maucher, qu'elle réalisait 82% de son chiffre d'affaires avec seulement 16% de la population mondiale dans les pays industrialisés non communistes et que les pays émergents d'Asie et d'Amérique latine en particulier présentaient un grand potentiel de croissance,⁵⁵ raison pour laquelle le Groupe a intensifié ses efforts pour développer des produits spéciaux fabriqués à partir de matières premières locales à même de répondre aux goûts et au pouvoir d'achat de la population locale. Il s'agit de produits plus simples, appelés PPP (produits à prix populaire) en interne, parmi lesquels figurent par exemple une boisson à base de soja et de lait de vache, des soupes *Maggi* à base de matières premières peu coûteuses et avec un emballage plus basique, ou encore un substitut de viande à base de soja riche en protéines. Si ces produits plus simples nécessitent un temps de préparation plus long, ils sont en revanche meilleur marché.⁵⁶

Lors de l'Assemblée générale de 1992, Helmut Maucher explique aux actionnaires la double stratégie adoptée par l'entreprise, qui consiste à satisfaire d'une part les besoins des consommateurs dans les pays riches et, de l'autre, à être présente dans les pays émergents et en développement avec des produits spécifiques: «Dans le monde industrialisé, nous poursuivons l'adaptation de notre gamme de produits conformément à l'attente du consommateur. Les aspects santé, bien-être, fraîcheur et facilité dans la préparation y prennent une importance toujours plus grande. Pour ce qui est des pays en développement, nous constatons que nos produits traditionnels rencontrent une demande en forte augmentation, suite à la croissance tant démographique que du pouvoir d'achat. Dans le cadre d'une double stratégie, nous nous efforçons également d'élargir notre gamme de produits afin de les rendre plus accessibles à de plus larges couches de la population. Sans pour autant faire de concession du point de vue de la qualité ni de la sécurité, ces produits, basés sur des matières premières locales, ne sont pas aussi sophistiqués, prennent plus de temps pour leur préparation et sont emballés de façon plus simple, donc plus économique. Correspondant aux besoins nutritionnels locaux et au goût de ces populations, ils contribuent ainsi à l'amélioration de l'état nutritionnel en comblant certaines lacunes et créent simultanément de nouveaux débouchés pour notre société.»⁵⁷

Le fait que Nestlé veuille être présente tant dans les pays industrialisés que dans les régions en développement n'est pas nouveau, les investissements consentis dans des fabriques de lait au Brésil, en Argentine et en Afrique du Sud dans les années 1920 étant la preuve par excellence qu'elle a opté très tôt

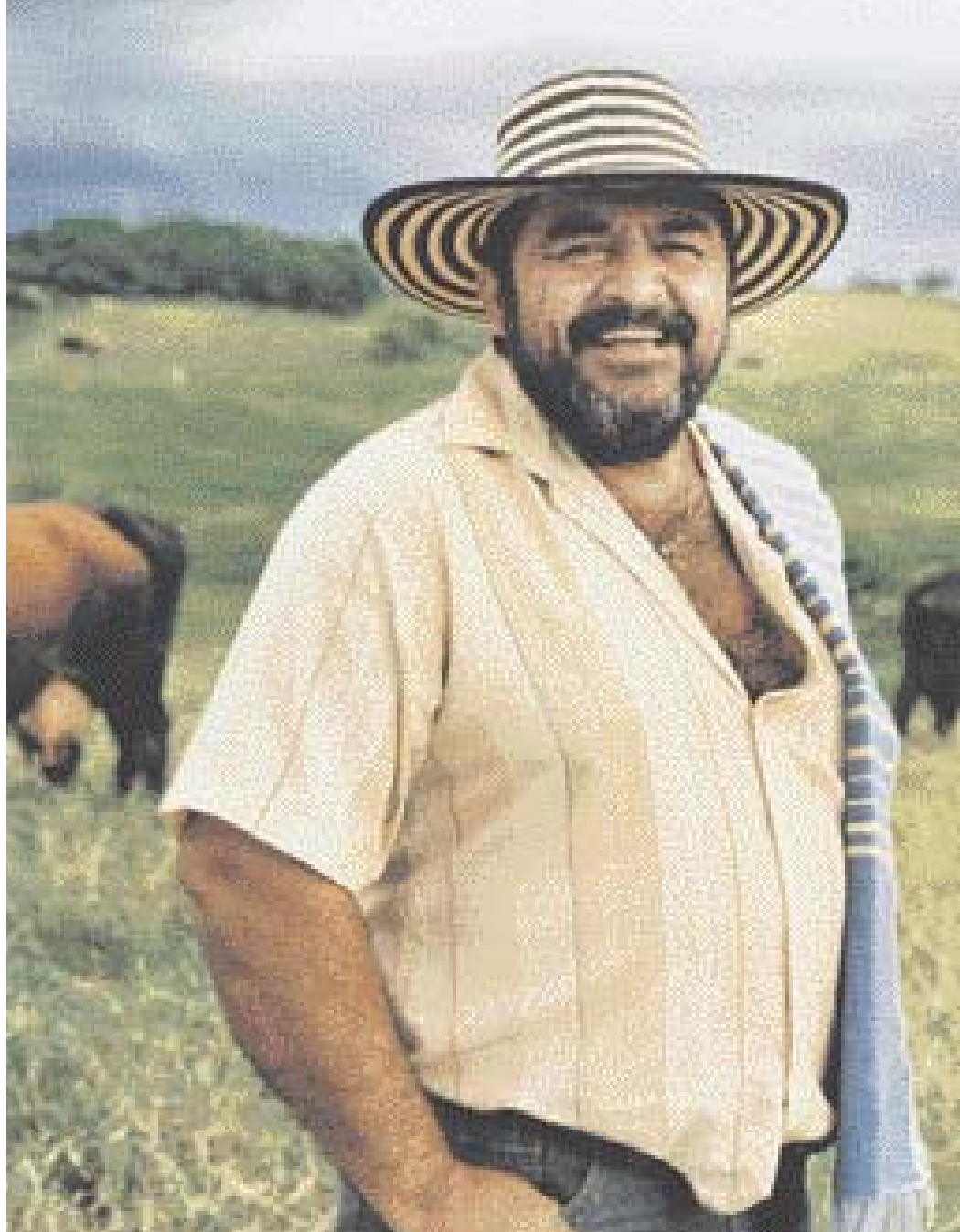


2

2 Cette petite bouteille ronde de *Nestlé Pure Life* a été développée au Nigéria en 2005 pour les consommateurs au faible pouvoir d'achat.



1



2

1-4 Nestlé a implanté le district laitier de Caquetá en Colombie il y a une trentaine d'années. Depuis, elle soutient les projets locaux qui visent à améliorer le rendement laitier des vaches en les faisant paître dans des prairies où pousse la «brachiaria», une herbe locale nutritionnellement riche en protéines. Les vaches de ce district produisent aujourd'hui cinq fois plus de lait qu'auparavant.

2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé



3



4



pour cette stratégie. En revanche, elle innove en s'appuyant explicitement sur la croissance démographique et en formulant sa double stratégie, laquelle est d'abord esquissée dans ses grandes lignes dans les années 1980 avant d'être présentée de manière plus détaillée dans les Stratégies du Groupe dès 1996; elle continue depuis lors d'être affinée.

Bien que certains éléments de cette stratégie doivent être considérés, tout au moins temporairement, comme des échecs, à l'instar des produits à base de soja élaborés dans les pays en développement et la fermeture des centres de recherches correspondants, le concept de la double stratégie et des produits à prix populaire (PPP) est maintenu sous la conduite de Peter Brabeck et retrouve un nouveau souffle.⁵⁸ Peter Brabeck explique dans un exposé la raison pour laquelle il considère essentiel de tenir compte de l'évolution démographique: «Les tendances démographiques ne répondent pas à des stimuli à court terme, et je pense qu'elles influenceront notre futur plus profondément que ce que nous imaginons.»⁵⁹

Dans son premier «Blue print for the future» en 1997, c'est-à-dire le discours (imprimé ultérieurement) qu'il tient aux chefs de marché réunis à Vevey peu de temps après son entrée en fonction en tant qu'Administrateur-délégué, il leur rappelle la double stratégie et les produits à prix populaire, en relation avec le potentiel de croissance interne.⁶⁰

A peine neuf ans plus tard, lors de la conférence de presse annuelle en février 2006, il explique aussi au grand public comment Nestlé entend réagir, dans les pays en développement, à la plus forte demande qui résulte de la croissance démographique et de la hausse du pouvoir d'achat, avec des produits à prix populaire dont la composition, la taille, l'emballage et les canaux de distribution doivent être adaptés aux besoins spécifiques d'un groupe de population à bas revenus. Cette stratégie familiarise tôt les «nouveaux» consommateurs avec les marques de Nestlé. Au gré de la hausse des revenus, les produits à prix populaire sont remplacés par des produits qui présentent une valeur ajoutée en termes de confort, de plaisir et de variété, puis qui, dans une phase ultérieure, sont assortis d'avantages complémentaires en matière de santé, de nutrition et de bien-être.

Parallèlement au relancement des produits à prix populaire, Peter Brabeck entend développer ce segment de manière à ce qu'il réponde mieux aux attentes des consommateurs plus fortunés, en moyenne toujours plus âgés, mieux informés, plus actifs et plus conscients de leur santé, dans les pays industrialisés et de plus en plus dans les pays émergents.⁶¹

En dépit de sa longue présence dans les pays en développement et de la double stratégie lancée dans les années 1980, Nestlé réalise aujourd'hui encore l'essentiel de son chiffre d'affaires dans les pays industrialisés. Cette situation est aussi liée au fait que les nouvelles acquisitions majeures (Perrier, San Pellegrino; Alpo, Spillers, Ralston Purina; Schöller, Dreyer's) dans les secteurs stratégiques importants (eaux minérales, aliments pour animaux de compagnie, glaces) opérées entre 1990 et 2005 se situent dans les pays industrialisés et que les participations dans le segment pharmaceutique et cosmétique gagnent en poids en termes de pourcentage. En revanche, il ressort clairement

Nestlé a développé le secteur de l'eau par des acquisitions, mais aussi par des nouveautés dans les produits et la distribution. Ainsi l'eau de source *La Vie*, lancée au Vietnam en 1999, est la première entrée dans le secteur de la distribution d'eau en grand conditionnement (en bonbonnes ou en fontaines) dans les bureaux, les centres commerciaux, etc. (HOD).

des chiffres d'affaires par régions que dans les segments d'affaires traditionnels de Nestlé, les régions industrialisées comme l'Europe ont perdu en importance en valeur relative. Ce constat vaut aussi pour d'autres fabricants de produits alimentaires comme Unilever et Danone.⁶²

Si Nestlé parvient à accroître le chiffre d'affaires qu'elle réalise dans les pays où elle n'était guère présente jusqu'ici en considération du nombre d'habitants et en comparaison avec des économies semblables au niveau du chiffre d'affaires obtenu dans des pays comparables, et si elle parvient à tirer profit de l'augmentation du revenu par habitant dans les pays émergents très peuplés tels que la Chine, l'Inde, l'Indonésie et le Brésil, son chiffre d'affaires global pourrait augmenter considérablement.⁶⁷ L'importance des marchés – mesurée à l'aune des ventes – pourrait se décaler encore davantage au profit des régions asiatiques et sud-américaines. En termes de valeur – et donc pour le résultat financier en CHF – les pays industrialisés dont les monnaies sont tendanciellement plus stables restent toutefois déterminants.

En orientant plus fortement le groupe Nestlé vers les domaines de la nutrition, de la santé et du bien-être, Peter Brabeck réagit aux changements de comportement de consommation de la population plus aisée de ces pays en particulier, où la demande de produits avec une valeur ajoutée spécifique est plus prononcée que celle appelant à des calories supplémentaires.⁶⁸ Cette tendance est encore renforcée par le nombre croissant de gens aisés dans les pays émergents.

Changement du comportement de consommation

Comme évoqué précédemment, l'augmentation du revenu s'accompagne d'un changement du comportement de consommation, mais il existe encore nombre d'autres facteurs d'influence. Nous en présentons quelques-uns à titre d'exemple ci-après.

Répartition globale du chiffre d'affaires de Nestlé, 1990–2005 (en %)

	1990 ⁶⁶	1995 ⁶⁵	2000 ⁶⁴	2005 ⁶³
Amériques	32,8	30,5	31,3	33,8
Europe	46,9	39,7	32,3	30,3
AOA	16,0	18,2	19,3	17,2
Eaux	1,1	6,7	7,3	9,7
Nespresso, pharma et joint-ventures à l'échelle mondiale	3,2	4,8	9,8	9,0



1

Entre 1990 et 2005, le phénomène d'urbanisation constaté il y a des années en Amérique du Sud tend à se renforcer aussi en Asie. Ainsi, durant la période sous revue, la part de la population mondiale vivant dans les villes s'est accrue de 6% pour s'établir à 49,2%. Dans quinze ans, ce chiffre atteindra vraisemblablement 56%. Cette évolution devrait se traduire par une hausse de la consommation de produits alimentaires transformés. Par ailleurs, l'augmentation des revenus entraîne une hausse des achats de réfrigérateurs et de micro-ondes qui, à son tour, stimule la demande de produits adéquats. De plus, grâce à l'accroissement du nombre de téléviseurs, les programmes diffusés par satellite atteignent les populations locales dans les pays émergents, modifiant leurs valeurs et leurs préférences de consommation. L'assouvissement de la faim et les traditions culturelles constituent de moins en moins le critère premier dans le choix des produits alimentaires, qui répond de plus en plus à d'autres aspects tels que le mode de préparation rationnel, l'amélioration des performances et le maintien de la santé jusqu'aux possibilités de développement personnel et de réalisation de soi.⁶⁹

Dans les pays industrialisés, en revanche, le nombre de ménages comptant une ou deux personnes est en augmentation. Les gens tendent à manger de plus en plus souvent hors du domicile, privilégiant la restauration à emporter ou les repas pris au restaurant. Les consommateurs désirent pouvoir acheter ou consommer des produits alimentaires en tout temps et en tout lieu. S'ils recherchent des produits avantageux, ils veulent aussi que ceux-ci soient de bonne qualité, qu'ils présentent un excellent goût et qu'ils contribuent à la santé et au bien-être. Ils souhaitent que ces produits soient disponibles en tout lieu et en grande variété, qu'ils aident à prévenir la surcharge pondérale et les allergies, qu'ils soient de longue conservation tout en étant aussi frais que possible; en même temps, ils doivent permettre de vieillir en bonne santé, être fabriqués de manière durable et écologique, tout en étant adaptés aux besoins de chacun.

Si les changements rapides de comportement de consommation ne sont pas nouveaux, les attentes souvent contradictoires et de plus en plus segmentées représentent le défi majeur auquel l'industrie alimentaire se trouve confrontée en ce début de XXI^e siècle.⁷⁰ Les exigences en termes de saveur et de plaisir ne sont cependant pas toujours compatibles avec la demande de produits sains. Les personnes qui travaillent derrière un bureau aspirent à une autre alimentation que celles qui s'adonnent au sport durant leurs loisirs. Celles qui doivent faire face à la pression du temps, qui avalent un sandwich ou réchauffent un repas au four à micro-ondes à la pause de midi, deviennent des gourmands le soir et le week-end.

Savoir distinguer entre les effets de mode passagers, souvent renforcés par les médias modernes, et les tendances à long terme, reste un art.

Au plus haut de la vague du «low carb» dans les années 2003 et 2004, un Américain sur onze se nourrit de produits pauvres en hydrates de carbone, selon les préceptes du régime Atkins, ce qui met les fabricants de produits riches en hydrates de carbone comme les pâtes, le riz ou les biscuits dans une situation difficile. Les grandes entreprises d'alimentation comme Coca-Cola,

1 Les produits préparés et allégés *Lean Cuisine* sont adaptés aux préoccupations de la vie moderne. Ils sont pauvres en calories et se réchauffent au four à micro-ondes.

2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé



2

2 Shanghai est exemplaire des mouvements de la fin du XX^e siècle: émergence de la Chine et forte urbanisation.

PepsiCo, General Mills, mais aussi – dans une proportion très limitée⁷¹ – Nestlé créent alors des produits à faible teneur en hydrates de carbone pour les adeptes de ce régime, qui n’a souvent pas le succès escompté. Peu de temps après, l’engouement s’estompe. L’entreprise d’alimentation Atkins Nutritional, Inc, fondée en 1989 par le cardiologue Robert Atkins et qui projetait de trouver des distributeurs en Europe et de se lancer en Bourse, annonce sa mise en faillite fin juillet 2005.⁷²

Les changements qui interviennent dans les habitudes de travail et de vie, mais aussi l’attitude face à la vie, conduisent à l’émergence de nouveaux besoins de consommation. Il en résulte une société hédoniste ouverte aux expériences et orientée sur le développement personnel qui abandonne progressivement des modes de vie et d’alimentation rigides. Cette évolution se traduit par deux phénomènes parallèles: d’une part, tout le secteur de l’alimentation hors du domicile (nommé «foodservice» ou restauration industrielle pour la gastronomie, l’hôtellerie, les cantines, etc.), de la livraison à domicile et au bureau («home & office delivery») et de la vente dans les stations-services gagne progressivement en importance. D’autre part, les questions environnementales (énergie, emballage, recyclage, ressources d’eau) ainsi que les aspects d’ordre éthique et moral (attitude critique envers la société de consommation, technophobie) s’imposent de plus en plus. Pour les entreprises, il devient crucial de répondre aux attentes croissantes d’un public de mieux en mieux informé, de distinguer entre les exigences justifiées et celles qui sont irréalisables, et de se montrer ouvertes au dialogue avec les principales parties concernées. Globalement, le cercle des personnes qui se sentent en droit et qui sont en mesure, grâce aux moyens de communication modernes, d’exiger un certain comportement de la part des entreprises, va grandissant, raison pour laquelle les firmes communiquent toujours davantage non seulement les aspects économiques mais aussi les dimensions sociales, éthiques et écologiques de leur activité. En interne, l’on assiste de plus en plus à l’élaboration de codes de conduite et à la mise en œuvre de mesures concrètes.⁷³

Chez Nestlé, le thème de la protection de l’environnement est abordé au sein du Conseil d’administration lors de la discussion portant sur la Stratégie du Groupe en mars 1989, l’un des membres s’enquérant des relations de Nestlé avec l’environnement et des perspectives en la matière. Helmut Maucher promet d’ajouter à la Stratégie du Groupe un paragraphe traitant de ce sujet et se dit convaincu que Nestlé, du fait de sa taille, doit aller plus loin que ce qui est prescrit par les exigences légales.⁷⁴ L’année suivante, il engage une responsable des questions environnementales, laquelle est chargée d’assurer la coordination, les relations et l’information dans ce domaine. Dans un premier temps, l’accent est mis sur les emballages, leur réduction et leur recyclage. Stephan Schmidheiny, qui siège alors au Conseil d’administration de Nestlé et qui est également actif au sein de différents organes compétents en matière d’environnement à l’ONU – il est notamment le fondateur et président d’honneur du «Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD)» – fait toutefois remarquer que plus tard, il faudra aussi intégrer dans la politique environnementale d’autres aspects tels que l’achat des matières premières.⁷⁵ Il

en est tenu compte dans les Stratégies du Groupe suivantes, les aspects environnementaux étant étendus aux domaines «recherche et développement», «production, achat et utilisation des matières premières», «fabrication», «emballage», «marketing et distribution», «information et formation» et «législation et réglementation».⁷⁶ Nestlé s'engage très rapidement dans différentes organisations actives dans ce domaine, comme le WBCSD à Genève, et adhère à la «Charte du développement durable» de la Chambre internationale de commerce en 1991. Elle impose par ailleurs aussi à toutes les sociétés du Groupe de suivre la voie du développement durable en ancrant celui-ci comme principe d'affaires dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé.

Dans la pratique, force est d'admettre que la mise en œuvre des directives dans les nombreux marchés et fabriques prend un certain temps. L'accent est d'abord mis sur les emballages, l'économie d'énergie, le remplacement des chlorofluorocarbones (CFC) dans la chaîne du froid et le contrôle des émissions. En 1996, le Groupe introduit le «Système Nestlé de Management de l'Environnement» (NEMS) afin de consolider à l'échelle internationale toutes les mesures techniques et organisationnelles de Nestlé, en se conformant à des normes internationales comme ISO 14001⁷⁷ ou encore au «système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS)». Les sociétés opérationnelles de Nestlé et les fabriques ont adopté ce système de manière contraignante.

Les résultats obtenus jusqu'ici sont impressionnants. Ainsi, entre 1991 et 2005, 285 000 tonnes de matériaux d'emballage représentant une valeur de CHF 520 millions ont été économisées. Nestlé est aussi la première entreprise en Europe à utiliser une alternative biodégradable aux emballages plastiques dans le secteur de l'alimentation.⁷⁸ Entre 2001 et 2005, elle a réduit la consommation d'énergie globale par tonne de produits de près de 30% et la consommation d'eau de quelque 43%. En 2000, Nestlé est intégrée dans le «Dow Jones Sustainability World Index»⁷⁹ et dans le Dow Jones STOXX Index en 2004.⁸⁰



1



2

1 Installation pour le traitement des eaux usées de l'usine d'El-Jadida au Maroc.

2 Recyclage des boîtes de *Milo* à l'usine d'Agbara au Nigéria.



Nestlé a tout intérêt à favoriser la gestion durable des ressources naturelles puisque son succès à long terme dépend de la disponibilité sur le long cours de produits agricoles de haute qualité, raison pour laquelle elle entretient de longue date des relations étroites avec les paysans. Elle acquiert près des deux tiers de ses matières premières dans les pays en développement; en 2004, elle a dépensé environ CHF 8 milliards à cette fin et a prodigué assistance et conseil techniques à plus de 300 000 exploitants agricoles dans le monde entier.

Par la suite, elle va encore plus loin et prend l'initiative de collaborer activement et de créer des synergies avec d'autres parties prenantes. En 2002, avec Danone et Unilever, elle fonde la plateforme «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI), qui vise à promouvoir le développement de techniques agricoles durables et qui réunit différents participants au sein de la chaîne de production alimentaire. Les membres de SAI, au nombre de 21 en 2006, s'emploient actuellement à élaborer une série de directives qui, appliquées par chaque entreprise dans son domaine, doivent permettre d'améliorer les pratiques durables. Au sein du Groupe, Nestlé met en œuvre différents projets au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, aux Philippines, elle enseigne aux petits producteurs de café l'emploi optimal du compost et des engrais, tandis qu'en Thaïlande, elle gère un programme ayant pour thème l'apiculture et la récolte du miel, lequel vise à réduire le recours aux antibiotiques et aux produits chimiques. Enfin, en Inde, elle forme les producteurs laitiers à l'utilisation d'un programme informatique qui permet de saisir la quantité de lait produite par chaque vache et d'augmenter la productivité globale.⁸¹

Il s'agit là de quelques exemples d'une longue liste de prestations et d'améliorations réalisées par Nestlé grâce aux indicateurs de performance environnementale et qui sont publiées sur Internet et dans des publications.

Il n'en reste pas moins d'innombrables possibilités d'amélioration inexploitées ou encore des exemples de cas où il s'est révélé difficile de trouver d'emblée le bon équilibre entre les attentes des consommateurs soucieux de

Données sur l'exploitation de l'eau

Dans l'ensemble

Part en % de l'exploitation d'eau fraîche au plan mondial

(n'est pas identique à la consommation d'eau fraîche)

Agriculture	70%
Industrie	20% (dont une majorité pour les centrales hydrauliques)
Ménages	10%

Nestlé

Part de Nestlé dans l'utilisation de la consommation mondiale d'eau fraîche

Nestlé Waters	0.0009%
Nestlé au total	0.005% (pour la production et le conditionnement des produits alimentaires)

Un des nombreux conteneurs mis à disposition pour le recyclage des capsules Nespresso.

l'environnement et les différentes contraintes, souvent contradictoires, internes et externes à l'entreprise – par exemple en relation avec un nouvel emballage. Il faut fixer des priorités en matière de protection optimale du produit, de coûts faibles, de facilité d'emploi, de communication avec les consommateurs et de protection de l'environnement et, parfois, il faut faire des compromis, lesquels, chez Nestlé, ne se feront toutefois jamais au détriment de la qualité. En Suisse, les capsules *Nespresso* en aluminium ont suscité de vives critiques, si bien que le système de collecte et de recyclage mis en place par Nestlé a été développé de sorte que la majorité des consommateurs puissent se rendre aisément dans l'un des plus de 1100 centres de collecte près de chez eux. L'aluminium ainsi récolté est refondu, et le marc de café est réutilisé sous forme d'engrais. De tels systèmes sont en cours de réalisation dans d'autres pays.⁸² Le nouvel emballage des chocolats de la marque *Cailler*, qui a été lancé en Suisse en février 2006, a également fait l'objet de critiques. Cet emballage composé de PET ne pouvait pas être recyclé et, partant, devait être éliminé avec les autres déchets ménagers. Pour satisfaire la demande croissante d'eau minérale et d'eau de source salubre tout en diminuant les coûts de transport, Nestlé a lancé des marques internationales pour des eaux embouteillées (*Nestlé Pure Life*, *Nestlé Aquarel*), lesquelles ne sont pas liées à une seule source mais qui peuvent être mises en bouteille à différentes sources situées à proximité des consommateurs. L'exploitation accrue et la sensibilisation à l'égard de cette ressource rare ont entraîné, à quelques endroits, des oppositions de la part d'activistes, notamment à McCloud, en Californie, et à São Lourenço, au Brésil.

Industrie alimentaire et commerce de détail

L'ensemble de la chaîne de création de valeur de l'industrie alimentaire comprend différents sous-domaines, qui sont illustrés en résumé dans le schéma «la chaîne de création de valeur de l'industrie alimentaire».

La chaîne de création de valeur de l'industrie alimentaire⁸³

→ Fournisseurs	→ Agricommerce	→ Fabricants	→ Logistique	→ Commerce de détail	Consommateurs
10–30%	10%	20–40%	10–20%	15–40%	Total 100%
Matières premières alimentaires Emballage, Machines, Équipement.	Première transformation, Négoce, Stockage, Transport.	Développement produits, Processing, Vente.	Entreposage, Distribution, Facturation.	Supermarchés, Epicerie, «Convenience» et autres.	Ménages, Individus, Petits livreurs.

Mesurée à l'aune d'une longue période, la pondération des différents secteurs dans le processus de création de valeur s'est fortement déplacée. Si les paysans jouaient à l'origine un rôle majeur en tant que fournisseurs de matières premières, les fabricants et les grossistes ont renforcé leur poids au XX^e siècle. En revanche, au cours des deux dernières décennies, il se dessine une domination croissante des commerçants de détail, en particulier des enseignes de supermarchés et des maxidiscounters internationaux.⁸⁴

Dans ce chapitre, nous abordons l'évolution des principaux concurrents de Nestlé et des distributeurs.

Nestlé est la plus universelle des grandes entreprises d'articles de marque de l'industrie alimentaire, le chiffre d'affaires qu'elle réalise avec les produits alimentaires représentant CHF 85 milliards (USD 68 milliards) ou 93% de son résultat global. Sa caractéristique première est que ses produits sont vendus dans tous les pays du monde – à l'exception de la Corée du Nord – et que l'entreprise est présente dans une multitude de catégories de produits, parmi lesquelles figurent les aliments pour enfants, les produits laitiers, le chocolat et la confiserie, le café, les produits culinaires, les produits réfrigérés et surgelés, l'eau, les pâtes, les biscuits, les glaces, les céréales pour petit-déjeuner, la nutrition, les aliments pour animaux de compagnie et la restauration industrielle (foodservices). Ses marques internationales connues sont *Nestlé*, *Nescafé*, *Nestea*, *Nesquik*, *Perrier*, *S. Pellegrino*, *Dreyer's*, *Maggi*, *Buitoni*, *Purina*, *Friskies*, etc. Nestlé détient par ailleurs une participation de 29,1% (fin 2005) dans l'entreprise de cosmétiques L'Oréal ainsi que 75% dans Alcon, qui est active dans le domaine de l'ophtalmologie.

Force est de constater que la plupart de ses concurrents sont présents dans quelques pays et/ou dans quelques catégories de produits seulement. Dans la plupart des pays et des segments, Nestlé est par conséquent en concurrence avec des entreprises plus petites et sensiblement plus focalisées, raison pour laquelle le Groupe a entrepris de créer des unités d'affaires spécialisées globales et autonomes pour certaines activités telles que l'eau, les aliments pour animaux de compagnie, la nutrition, etc.⁸⁵

Seuls deux des principaux concurrents de Nestlé, Unilever (GB/NL) et Kraft Foods (USA), bénéficient également d'une présence internationale et sont actifs dans de nombreux segments. L'entreprise riche en traditions Unilever est née à la fin des années 1920 de la fusion de fabricants de margarines hollandais avec la firme britannique Lever Brothers, pionnière dans la fabrication de savons. Tant le savon que la margarine – et aussi plus tard les produits de lessive et de nettoyage – sont fabriqués à cette époque à partir d'huiles et de graisses, constituant ainsi le fondement des segments clés de l'entreprise, à savoir les produits alimentaires, les produits de soins pour le corps ainsi que les produits de lessive et de nettoyage. Contrairement à Nestlé, Unilever a intégré des exploitations en amont et en aval. Elle dispose ainsi de ses propres plantations et sociétés commerciales, de ses propres entreprises de transports ainsi que d'une agence de publicité (Lintas), d'une société d'emballage et d'activités dans la chimie de spécialités. Entre-temps, elle a revendu certains segments pour se concentrer progressivement sur les activités clés citées. Jusqu'à il y a quelques

années, le groupe Unilever était plus grand que Nestlé en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs, mais pas dans le secteur de l'alimentation. En 2005, Unilever a réalisé environ USD 28 milliards, soit 56% de son chiffre d'affaires, avec les produits alimentaires. Elle concurrence Nestlé essentiellement dans les domaines des glaces, des produits surgelés et culinaires, des sauces, des bouillons et des thés avec des marques comme Magnum, Cornetto, Viennetta, Iglo, Knorr, Hellmann's, Bertolli, Amora, Maizena, Lipton, etc.⁸⁶

L'entreprise américaine Kraft Foods a été créée par le fabricant de tabac Philip Morris, lequel opère depuis 2003 sous le nom d'Altria Group Inc. Après avoir acquis la brasserie Miller Brewing Company en 1969, Philip Morris pénètre le secteur de l'alimentation en 1985 avec la reprise de General Foods. Parmi ses autres grandes acquisitions, il y a Kraft en 1988, Jacobs Suchard en 1990 et Nabisco en 2000. En 2001, Philip Morris introduit son segment de produits alimentaires en Bourse sous le nom de Kraft Foods sans toutefois en abandonner le contrôle. C'est ainsi qu'est née, en l'espace de quelques années, la plus grande entreprise alimentaire américaine et le numéro deux au niveau mondial, qui affiche un chiffre d'affaires d'environ USD 34 milliards (2005). Ses affaires clés sont le café, le chocolat et la confiserie ainsi que les produits laitiers. Le groupe détient des marques de tradition telles que Maxwell House, Jacobs, Kraft, Suchard, Milka, Toblerone, Ritz, Oreo, Philadelphia et Post, avec lesquelles elle concurrence Nestlé dans les domaines du café, du chocolat, des biscuits, des produits laitiers et surgelés, des céréales pour petit-déjeuner et des produits culinaires.⁸⁷

Un autre concurrent important de Nestlé, Danone (F), qui réalisait son chiffre d'affaires (2005: environ USD 16 milliards) jusqu'ici principalement en Europe, respectivement en France, est en train de se positionner plus fortement au niveau international et de se diversifier. Il concentre ses activités surtout sur les segments de l'eau (Evian, Volvic), les produits laitiers (Danone, Activa, Actimel) et les biscuits (LU). Née de la fusion de deux producteurs de verre français en 1966, l'entreprise alors connue sous le nom de BSN pénètre le secteur de l'alimentation en 1970 et devient encore la même année leader dans les segments des eaux minérales, de la bière et des aliments pour enfants sur le marché français. En 1973, elle fusionne avec Gervais Danone, abandonne plus tard les affaires de verre, reprend de nombreuses petites entreprises en Europe et, en 1986, se lance dans le secteur des biscuits. En 1994, le groupe adopte le nom de Danone.

Parmi les autres entreprises actives à l'échelle internationale mais seulement dans quelques catégories de produits, il y a PepsiCo (Etats-Unis), Coca-Cola (Etats-Unis), Mars (Etats-Unis), Cadbury Schweppes (GB), Kellogg's (Etats-Unis), H. J. Heinz (Etats-Unis) ou encore Campbell Soup (Etats-Unis). D'autres entreprises comme ConAgra Foods (Etats-Unis), Ajinomoto (Japon), Hershey (Etats-Unis), Ferrero (Italie) sont fortement présentes au niveau régional, tandis qu'il existe un nombre très important de petites et moyennes entreprises essentiellement actives au niveau local.

Selon le pays et la catégorie de produits, Nestlé est en concurrence avec quelques grandes entreprises et/ou avec une multitude de petites sociétés.



Pour le café soluble, si Nestlé se trouve en compétition au niveau mondial avant tout avec les nombreuses marques de ses trois principaux concurrents Kraft Foods (Altria), Folgers (Procter & Gamble) et Douwe Egberts (Sara Lee), il arrive aussi qu'il s'agisse d'un fournisseur local, comme c'est le cas aux Philippines avec Universal Robina Corporation, dont les marques sont Great Taste et Blend 45.

Dans le segment de la confiserie, par contre, elle est confrontée pour l'essentiel aux produits de Mars, Kraft Foods, Cadbury Schweppes, Hershey, Ferrero, Arcor et Lindt & Sprüngli, ainsi qu'à un grand nombre de petits concurrents régionaux ou locaux.

L'analyse des principaux changements opérés au sein de l'industrie alimentaire depuis 1985 montre que la situation a fortement évolué au travers de deux périodes impressionnantes de fusions et d'acquisitions. Il y a d'abord une première vague unique d'acquisitions majeures qui se chiffrent en milliards en 1985, soit précisément l'année où Philip Morris commence à se diversifier dans le secteur de l'alimentation. Tout d'abord, Nestlé acquiert la société américaine Carnation pour environ USD 3 milliards. Quelques semaines plus tard, le fabricant de tabac Reynolds reprend Nabisco-Brands pour USD 5 milliards. Fin septembre, Philip Morris lance une offre publique d'achat sur General Foods pour un montant de USD 5,6 milliards et, enfin, la société de participations privée Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) absorbe Beatrice Co., pour revendre ensuite les différentes parties de l'entreprise. Ensuite, à l'exception de quelques cas isolés (Kraft, RJR Nabisco, Jacobs Suchard, Perrier, Gerber Products), l'on n'assiste plus à de grandes opérations de fusion et d'acquisition pendant une longue période. Les grandes entreprises alimentaires multiplient en revanche les alliances stratégiques sous forme de joint-ventures, assurent leur expansion vers l'Europe de l'Est et la Chine, et commencent, au milieu des années 1990, à se concentrer sur des secteurs clés.

Une deuxième grande vague de reprises intervient en 2000, lorsque plusieurs entreprises changent de mains pour des montants se chiffrant en milliards à deux chiffres (en USD). Cette phase de consolidation se concentre principalement aux Etats-Unis. Les deux acquisitions qui dépassent largement toutes les autres sont réalisées par Unilever, qui reprend Bestfoods, et Kraft Foods, qui rachète Nabisco.

Entre 2001 et 2005, l'environnement de Nestlé s'est peu modifié en termes de concurrence, l'activité de F&A se limitant à quelques petites reprises, tandis que des concurrents majeurs ont poursuivi leur stratégie de désinvestissement, cédant des secteurs d'activités peu rentables pour concentrer davantage leur portefeuille de produits.

Force est de constater que le plus gros changement durant la période 1990 à 2005 n'est pas intervenu au niveau des concurrents traditionnels mais dans le secteur commercial. Les marques de distributeurs, pour l'essentiel des grandes chaînes de magasins et des maxidiscounters, deviennent en effet la principale concurrence de Nestlé.

Pendant longtemps, les enseignes du commerce de détail se sont concentrées exclusivement sur les marchés nationaux, avant qu'elles ne commen-

Les grandes chaînes de distribution internationales sont des partenaires importants mais aussi, de plus en plus, des concurrents de l'industrie alimentaire par la vente de leurs propres marques.

cent, dans le sillage de la mondialisation, à opérer au niveau international. Sur la même période, la part des supermarchés dans le commerce de l'alimentation nationale augmente aussi dans les pays émergents à forte croissance en Asie et en Amérique latine. Aujourd'hui, parmi les 100 plus grandes entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires, il y a six chaînes de distribution internationales (Wal-Mart [USA], Carrefour [F], Metro [D], Ahold [NL], Tesco [GB] et Kroger [USA]) qui commercialisent aussi des produits alimentaires, tandis qu'il y a une seule entreprise alimentaire (Nestlé, au 53^e rang).

Fondée en 1962, Wal-Mart est devenue depuis lors le premier employeur au niveau mondial, réalisant en 2005 un chiffre d'affaires supérieur à USD 310 milliards dans 15 pays avec 1,8 million d'employés. Elle arrive ainsi en deuxième position sur la liste «Fortune Global 500» des 500 plus grandes entreprises internationales,⁸⁹ alors qu'en 1994, elle comptait «seulement» 600 000 employés pour un chiffre d'affaires de USD 83 milliards.

Pour mieux fidéliser les clients, les distributeurs ont aussi lancé davantage de marques propres, dont la part atteint à présent, dans le segment de l'alimentation, 17% aux Etats-Unis, contre 20 à 40% dans la plupart des pays européens, et même 50 à 60% en Suisse. A titre d'exemple, chez Wal-Mart, parmi les 100 articles les plus vendus, la moitié sont des marques propres.⁹⁰

La concentration du commerce, le gain de pouvoir qui en résulte pour les grandes chaînes de distribution et la position solide des marques propres sont autant de facteurs qui renforcent la pression sur les volumes de ventes des fabricants et sur leurs marges bénéficiaires. En outre, les maxidiscounters continuent de gagner des parts de marché, en particulier en Europe, face aux acteurs du commerce de détail traditionnels. Ainsi, la part de marché des maxidiscounters en Europe est passée de 9,4% à 17,6% entre 1991 et 2004, atteignant près de 40% dans des pays comme la Norvège et l'Allemagne en 2003. Les maxidiscounters affichent un taux de croissance annuel de 5 à 10%, contre 1 à 3% pour le commerce traditionnel.⁹¹ Face à cette situation, les efforts entrepris par l'industrie pour améliorer la productivité touchent tous les

Principales acquisitions dans l'industrie alimentaire 2000⁸⁸

en milliards USD

Acquéreur	Société	Montant	Acquéreur	Société	Montant	
Unilever	Bestfoods	24,3	Kellogg's	Keebler	3,6	
	Slim Fast	2,3		ConAgra	International Home Foods	2,9
	Ben & Jerry's	0,3		Procter & Gamble	Iams*	2,3
Kraft Foods	Nabisco	18,9	Cadbury Schweppes	Snapple	1,5	
PepsiCo	Quaker Oats	13,4	Danone	McKesson	1,1	
General Mills	Pillsbury (de Diageo)	10,5	Nestlé	Ralston Purina**	10,3	
Numico	GNC*	2,5				
	Rexall Sundown	1,8				

* En 1999

** Conclue en 2001

domaines, de la production à la vente, en passant par la distribution et le marketing.

Les programmes de réduction des coûts lancés par Nestlé depuis 1997 sont la conséquence de cette pression concurrentielle accrue, qui contraint les entreprises à exploiter tous les progrès technologiques et tous les potentiels d'économie.

Force est toutefois de constater que la guerre des prix, voire la mort des marques des fabricants que les investisseurs – américains en particulier – redoutaient dans le sillage du «Marlboro Friday», n'a pas eu lieu. L'événement connu sous ce nom dans le milieu du marketing s'est déroulé le premier vendredi du mois d'avril 1993, lorsque Philip Morris annonça une réduction de prix de 20% sur ses cigarettes Marlboro, dans le but de regagner des parts de marché par rapport aux marques bon marché. Les investisseurs interprétèrent ce comportement comme une confession de la part de Philip Morris qu'elle n'était pas en mesure de justifier et d'imposer les prix plus élevés de ses marques traditionnelles par rapport aux marques de distributeurs. Il s'ensuivit une dégringolade des cours des actions, non seulement de Philip Morris, mais aussi de nombreux autres fabricants d'articles de marque comme Heinz, Coca-Cola et RJR Nabisco. Même l'action Nestlé essuya un revers après une période de croissance de six ans, lequel fut imputé, outre les prises de bénéfice, à l'effet du «Marlboro Friday». ⁹² Mais il s'avéra rapidement que les craintes n'étaient pas justifiées. Premièrement, les différences de prix entre les marques de producteur et les marques de distributeurs pour les produits alimentaires sont sensiblement plus faibles que pour les cigarettes et, deuxièmement, la qualité, qui peut être mieux influencée par les activités de recherche et développement menées par les grands producteurs d'articles de marque, joue un rôle autrement plus important. ⁹³ Jusqu'à la fin de la décennie, les consommateurs ont continué de privilégier les articles de marque.

Les mesures prises par Nestlé vont bien au-delà des programmes de réduction des coûts évoqués précédemment. Ainsi, outre l'amélioration constante

Croissance comparative des principales chaînes de distribution et entreprises du secteur de l'alimentation et des boissons entre 1993/94 et 2005

en milliards USD

Distributeurs			Fabricants		
	1993/94 ⁹⁴	2005 ⁹⁵		1993 ⁹⁴	2005 ⁹⁵
Wal-Mart Stores (USA)	83,4 (1994)	315,7	Nestlé (CH)	39,1	74,7
Carrefour (FR)	21,7 (1993)	94,5	Unilever (GB-NL)	40,4	49,6
Metro (DE)	48,4 (1993)	72,8	Kraft Foods (USA)	–	34,1
Tesco (UK)	12,9 (1993)	71,1	PepsiCo (USA)	25,0	32,6
Kroger (USA)	23,0 (1994)	60,6	Coca-Cola (USA)	14,0	23,1
Royal Ahold (NL)	14,6 (1993)	56,4	Mars (USA)	–	18,0 ⁹⁶
			Sara Lee (USA)	14,6	19,7
			Danone (FR)	12,3	16,5
			ConAgra (USA)	21,5	15,5

de la qualité de ses produits, le Groupe prête aussi une grande attention à l'emballage, à la commodité pour les consommateurs, à la construction des marques, à la communication ainsi qu'à la disponibilité des produits.

Partie II

Stratégie et mise en œuvre

3. Dirigeants et stratégies	81
Les dirigeants	81
Elaboration de la stratégie	84
Éléments de la stratégie de Nestlé sous l'administration de Helmut Maucher	87
Situation de départ et considérations stratégiques de Peter Brabeck	92
4. Domaine d'activités et politique des marques	103
Changements dans le portefeuille de produits	103
Les secteurs de croissance: eau, alimentation pour animaux de compagnie et glaces	108
Cessions	114
<i>Nespresso</i> : histoire d'un enfant mal-aimé devenu un élève modèle	115
Politique des marques	139
5. Expansion géographique: zones et marchés	149
Pays émergents et pays industrialisés	149
Chine	151
Europe centrale et orientale	154
6. Changements organisationnels	161
Le groupe Nestlé en 1990	161
Nestlé se fait examiner par McKinsey	165
Le rôle du Centre	171
«Nestlé 2000»: la création des Unités d'affaires stratégiques (UAS)	172
La réorganisation des zones	176
Rationalisation ...	180
... décentralisation et autonomie	182
Des unités d'affaires régionales ...	184
... et de nouveaux joint-ventures	185
La Direction générale	188
Perspective: une flotte agile plutôt qu'un superpétrolier	192

7. GLOBE	195
Introduction	195
Pourquoi GLOBE?	196
Objectifs	197
Composition du programme	198
Coûts	200
Enseignements du projet GLOBE	200
Perspectives: consolider les acquis de GLOBE	201
8. Recherche et développement	203
La recherche Nestlé en 1990	203
Une recherche fondamentale centralisée ...	204
...et un développement décentralisé	206
Des résultats difficiles à concrétiser	208
<i>LC1</i> : une occasion manquée ...	209
... mais qui ouvre de nouvelles perspectives	213
Des Reco aux Centres de technologie de produits (PTC)	216
De nouvelles missions pour les centres de R&D et le CRN	223
Les leçons tirées du passé	226
La sécurité alimentaire n'est pas négociable	229
Perspective: un alignement sur la recherche pharmaceutique?	232



3. Dirigeants et stratégies

Les dirigeants

Les trois personnes qui ont le plus orienté l'évolution du groupe Nestlé entre 1990 et 2005 sont deux membres de la Société, Helmut O. Maucher et Peter Brabeck-Letmathe, et un homme venu «de l'extérieur» mais parfaitement au courant de toutes les affaires importantes dans cette période, Rainer E. Gut.

Chacune d'elles, à sa manière, a marqué la stratégie et le destin du Groupe de par son lien de longue date avec Nestlé, sa personnalité et sa position.



1

En 1990, H. Maucher, qui détient déjà, depuis 1981, la responsabilité suprême de direction en tant qu'Administrateur délégué (CEO), devient en outre Président du Conseil d'administration. Il exerce cette double fonction jusqu'en 1997, date à laquelle il cède son poste de CEO à P. Brabeck tout en conservant la présidence jusqu'en 2000. P. Brabeck est dès lors seul compétent pour environ 80% des décisions. Il doit par contre consulter son Président pour celles qui concernent les deux premiers niveaux de la direction, les acquisitions importantes ou les changements radicaux de stratégie. C'est ce qui est convenu entre eux. Inversement, pendant les 18 derniers mois de son mandat de CEO, H. Maucher se concerta avec son successeur avant toute décision de grande portée.¹ Après seize années en qualité de CEO et dix en qualité de Président, il est nommé Président honoraire de Nestlé en 2000, en reconnaissance des services exceptionnels qu'il a rendus à la Société.

La manière dont la succession a été réglée reflète à maints égards la célèbre «culture Nestlé». Bien qu'ils travaillent côte à côte, deux dirigeants au caractère bien trempé réussissent durant des années à placer la continuité au premier plan – aussi bien avant qu'après la passation de pouvoir – et à coopérer. La succession de H. Maucher est en effet déjà assurée près de deux ans avant sa communication. Au lieu de se neutraliser, les deux dirigeants essaient de s'entendre sur les décisions importantes pour faire avancer la Société et pouvoir procéder aux adaptations nécessaires. Cette coopération repose sur le respect de l'autre et de certaines règles. Par exemple, après avoir quitté son poste de Président, H. Maucher ne donne plus d'interviews en Suisse, ne fréquente que rarement le Centre et ne participe plus aux séances du Conseil d'Administration en qualité de Président honoraire.³ Ces démarches permettent une certaine distanciation et offrent à son successeur la possibilité de se forger rapidement une stature personnelle.

Bien naturellement, des différences apparaissent dans le style de direction et la définition des grands axes de travail – et c'est très bien ainsi, ne serait-ce que parce que le monde évolue constamment, qu'il faut savoir s'adap-

Helmut O. Maucher naît en 1927 en Allemagne, dans la région de l'Allgäu, où il passe également son enfance. Après son baccalauréat, il devient apprenti commercial dans l'usine Nestlé d'Eisenharz, dans laquelle son père est maître laitier. Son activité professionnelle le mène par la suite au siège social de Nestlé Allemagne, à Francfort-sur-le-Main, ville où il poursuit parallèlement des études universitaires d'économie d'entreprise. Il décroche son diplôme en 1958. De 1960 à 1961, il suit une formation en gestion à l'Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE; aujourd'hui IMD) de Lausanne. Il occupe ensuite différents postes de direction au sein de Nestlé Allemagne. Le dernier en date est celui de chef de

marché pour l'ensemble du groupe Nestlé Allemagne. En 1980, le Conseil d'administration l'appelle à ses côtés, à Vevey, alors que la Société doit faire face à des difficultés suite aux crises du pétrole et que la direction du Centre est en pleine restructuration. Il devient membre du Comité exécutif avant de passer Administrateur délégué un an plus tard.² Que se soit en qualité d'Administrateur délégué (1981–1997) ou de Président (1990–2000), il mène une stratégie d'acquisition acharnée, grâce à laquelle il renforce la position dominante de Nestlé dans le secteur alimentaire et lui confère de nouvelles dimensions sous une multitude de formes.

1 Helmut O. Maucher est délégué du Conseil d'administration de Nestlé de 1981 à 1997. Il en est président entre 1990 et 2000.

Peter Brabeck-Letmathe naît en 1944 dans la localité autrichienne de Villach. En 1962, il passe sa maturité au lycée de sa ville natale, puis se lance dans des études d'économie à la Hochschule für Welthandel de Vienne. Diplôme en poche, il débute sa carrière à l'âge de 24 ans chez Nestlé Autriche. A compter de 1970 – et avec quelques brèves interruptions –, il occupe différents postes principalement en Amérique du Sud, dont celui de chef des ventes et de directeur marketing au Chili jusqu'en 1980. Suivent deux années en tant que chef de marché en Equateur, et quatre à ce même poste au Venezuela. Tout comme H. Maucher, il suit un cursus managérial à l'IMEDE (IMD) de Lau-

sanne. En 1987, riche de son expérience dans les pays émergents, il retourne définitivement en Europe, au Siège de Nestlé, et devient responsable de la division culinaire. Là, il élabore notamment un concept pour l'idée des «Popularly Positioned Products» (PPP)⁶ avancée par H. Maucher. Début 1992, il devient Directeur général et est dès lors responsable d'un des deux groupes d'affaires stratégiques (Strategic Business Groups, SBG) récemment créés. A compter de 1997, il exerce la fonction de CEO. Il est élu Vice-Président du Conseil d'administration en 2001, puis Président en 2005.

ter plus vite et que cette passation de pouvoir marque l'avènement d'une nouvelle génération de dirigeants: P. Brabeck a 17 ans de moins que H. Maucher. Ainsi, sous cette nouvelle présidence, les mutations à l'échelon des dirigeants ne se font pas attendre lorsque la situation l'exige. Dans le même temps, on développe le côté relationnel avec les investisseurs et la stratégie de l'Entreprise en mettant l'accent sur l'association entre la nutrition et le bien-être. Au final, la connexion est renforcée entre la direction et les employés, les structures organisationnelles sont adaptées aux nouveaux besoins et les bénéfices s'en trouvent accrus.

P. Brabeck, qui prend ses fonctions de CEO en juin 1997, travaille déjà depuis dix ans au Centre Nestlé de Vevey, où il a débuté en tant que chef de la division Produits culinaires. En 1991, Nestlé lui confie la direction d'un des deux nouveaux Strategic Business Groups (SBG)⁴. Début 1992, il est nommé Directeur général chargé des produits, du marketing et de la communication. Ce poste l'amène à travailler une première fois en étroite collaboration avec H. Maucher, pour définir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de produits et de marques. Celui-ci le décrit même un jour comme son «maître à penser», qui «détermine les produits qu'il nous faut, la stratégie marketing adaptée et notre orientation en matière de communication»⁵. Manifestement, il décèle également chez ce brillant stratège du marketing toutes les qualités requises pour devenir CEO. P. Brabeck a plus de trois ans pour se préparer à ses futures fonctions, étant le successeur désigné et même – dès la moitié de cette période – officiel de Helmut Maucher.

Lorsqu'en 2000, ayant atteint la limite d'âge, H. Maucher passe le relais à Rainer E. Gut à la présidence du Conseil d'administration, c'est après avoir consulté P. Brabeck et avoir reçu son plein assentiment. Ce dernier estime qu'il est trop tôt pour reprendre lui-même ce poste. Il voit par contre en Rainer E. Gut le candidat idéal; d'une part parce qu'il s'entend bien avec lui et, d'autre part, parce que celui-ci connaît parfaitement l'Entreprise. Rainer E. Gut siège en effet au Conseil d'administration de Nestlé depuis l'entrée en fonction de H. Maucher en 1981. Il devient en 1988 un membre éminent du Comité du Conseil puis, en 1991, premier Vice-Président. P. Brabeck apprécie en outre qu'il soit disponible pour un long mandat, ce qui permet d'éviter que l'équilibre de l'atelage CEO-Président ne soit à nouveau bouleversé trop rapidement. Dernière qualité, mais non des moindres, le nouveau Président, de par sa riche carrière, peut offrir à Nestlé les compétences et l'expérience qu'elle recherche.⁷



2

2 Peter Brabeck-Letmathe est délégué du Conseil d'administration de Nestlé depuis 1997. Il est en outre élu président en 2005.

Rainer E. Gut naît en 1932 à Baar, en Suisse. Il effectue ses études et sa formation professionnelle à Zoug, Paris, Londres et Zurich.

A l'âge de 31 ans, il part pour New York comme représentant de la Société de Banque Suisse et devient, quatre années plus tard, partenaire dans la société d'investissements Lazard Frères & Co. En 1971, il est nommé Président et CEO de la Swiss American Corp., une filiale du Crédit Suisse spécialisée dans les placements. A compter de 1973, il poursuit à Zurich sa carrière à la direction du Crédit Suisse. Il en devient administrateur délégué en 1977, puis le Président en 1982. En 1983 et 1986, respectivement, il accepte en outre le poste de Président du Conseil d'administration du Crédit Suisse et de son holding (CS Holding; depuis 1997, CS Group). En 2000, il

quitte son poste au Crédit Suisse et au CS Group, dont il devient Président honoraire, et prend la présidence de Nestlé (jusqu'en 2005). Rainer E. Gut fait déjà partie depuis 1981 du Conseil d'administration de Nestlé – et de bien d'autres sociétés. Il est élu au Comité du Conseil en 1988 avant de devenir premier Vice-Président du Conseil en 1991,⁸ perpétuant ainsi la longue tradition de représentation du Crédit Suisse dans le Conseil d'administration de Nestlé. L'origine de cette tradition remonte à 1901, lorsque Wilhelm Caspar Escher siège au Conseil d'administration de l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co., société qui fusionnera avec Nestlé quatre ans plus tard sous sa médiation. Réciproquement, le Conseil d'administration du Crédit Suisse compte régulièrement depuis 1926 des représentants de Nestlé dans ses rangs.

Elaboration de la stratégie



La stratégie d'entreprise est du ressort du Conseil d'administration et de la Direction générale. Chez Nestlé aussi, sa planification à long terme et sa validation font partie des attributions et des obligations du Conseil d'administration.⁹

L'élaboration de la stratégie fait intervenir un certain nombre de personnes, et sa mise en œuvre encore bien davantage. C'est néanmoins la Direction et, en fin de compte, le CEO qui sont compétents en la matière vis-à-vis du Conseil d'administration. Le CEO connaît son métier mieux que n'importe quel administrateur, dont le rôle est plutôt de l'avertir de certaines conséquences et d'attirer son attention sur des points précis. Il a nettement plus d'influence que tous les autres participants – plus, en tout cas, que beaucoup ne le pensent ou ne veulent l'admettre. «C'est une question oiseuse que de savoir qui, dans la Société, crée de la valeur. Il s'agit plutôt de savoir qui influe sur les différents générateurs de valeur, et de quelle manière. L'équipe dirigeante, et notamment le chef d'entreprise, a un grand poids dans la création de valeur. Elle peut, par exemple, proposer des acquisitions au Conseil d'administration et faire grimper sensiblement les prix lors de négociations de vente. Nous avons analysé l'influence de l'équipe dirigeante sur les performances de l'Entreprise aux Etats-Unis et avons découvert qu'elle était de l'ordre de 20% la première année – et qu'elle passait en cinq ans à 80%, voire 90%»¹⁰. En 1990, H. Maucher décrit la situation avec la verve qui le caractérise dans le cadre d'une entrevue: «Le chef n'est pas tout mais, sans le chef, le tout n'est rien! C'est la réalité. Sans mes dix années de travail, Nestlé ne serait pas la même aujourd'hui. D'un autre côté, tous ces changements n'ont été rendus possibles que parce que Nestlé possède tant d'employés faisant preuve d'enthousiasme, de mobilité, de loyauté et de professionnalisme dans leurs fonctions. Sans toutes ces personnes, je n'aurais pas pu y arriver; mais sans moi, elles n'auraient pas réussi non plus»¹¹.

Sous l'administration Maucher/Brabeck, Nestlé ne dispose à aucun moment d'un service particulier chargé de la planification stratégique globale de l'Entreprise. Que ce soit dans les marchés, les régions ou les UAS, on applique plutôt une combinaison des principes «bottom-up» et «top-down» (ap-

⁸ Rainer E. Gut, membre du Conseil d'administration de Nestlé depuis 1981, il en est le président de 2000 à 2005.

proches ascendante et descendante). Pour faciliter les choses, H. Maucher crée deux événements importants: la Conférence Stratégique de Glion, en automne, et la Conférence des Grands Marchés, deux fois par an, au Centre de Vevey.

La Conférence Stratégique de Glion, qui remplace les manifestations du même ordre organisées ailleurs, réunit les Directeurs généraux et quelques cadres dirigeants appelés à participer pour discuter, dans un cadre informel, de l'orientation stratégique à long terme des différentes divisions. Selon le thème à l'ordre du jour, l'opinion des marchés et des zones est ensuite collectée au cours d'une autre phase. Après analyse et consolidation par l'Unité d'affaires stratégiques (UAS), les résultats sont présentés à la Direction générale.

La seconde conférence est tout aussi importante pour le processus de «brainstorming», de formulation de la stratégie et, enfin, de mise en œuvre. Elle rassemble les responsables des dix principaux marchés (Key Market Conference, KMC) et éventuellement de quelques marchés en forte croissance et des Unités d'affaires autonomes dans le monde. A cette occasion, le CEO a la possibilité d'aborder des sujets essentiels directement avec les chefs des marchés clés. Il peut ainsi, premièrement, communiquer ses propres idées à un grand nombre et récolter les réactions «à chaud» et, deuxièmement, faire réfléchir les managers sur des points qu'il juge essentiels. Ce type de rassemblement favorise en outre l'esprit d'équipe. La Direction générale de Vevey réagit tout d'abord avec scepticisme à cette intervention accrue des marchés. D'aucuns la qualifient de «sénat de Maucher». Il faut deux à trois ans pour que la Conférence soit acceptée.¹² En dehors de celle-ci, les chefs de tous les marchés, quelle que soit leur taille, se réunissent tous les dix-huit mois environ à Vevey.

Le premier Document de stratégie exhaustif concret à l'échelle du Groupe est présenté à l'occasion de la séance du Conseil d'administration du 22 mars 1989. Il suscite un vif intérêt chez les administrateurs et est salué par tous. Il est d'ailleurs remis à l'ordre du jour d'une séance ultérieure en raison des nombreuses questions soulevées et du souhait des administrateurs d'y apporter

Présidents, Vice-présidents et Administrateurs délégués du Conseil d'Administration, 1981–2005

Années	Président	Vice-président(s)	Administrateur délégué
1981–1982	P. Liotard-Vogt	H. R. Schwarzenbach	H. O. Maucher
1982–1984	A. FÜRER	H. R. Schwarzenbach	H. O. Maucher
1984–1986	P. R. JOLLES	H. R. Schwarzenbach	H. O. Maucher
1986–1990	P. R. JOLLES	1) F. Dalle, 2) Ph. de Weck	H. O. Maucher
1990–1991	H. O. Maucher	Ph. de Weck	H. O. Maucher
1991–1997	H. O. Maucher	1) R. E. Gut, 2) F. Leutwiler	H. O. Maucher
1997–2000	H. O. Maucher	1) R. E. Gut, 2) F. Gerber	P. Brabeck-Letmathe
2000–2001	R. E. Gut	F. Gerber	P. Brabeck-Letmathe
2001–2005	R. E. Gut	P. Brabeck-Letmathe	P. Brabeck-Letmathe
2005–	P. Brabeck-Letmathe	1) A. Koopmann 2) R. Hänggi	P. Brabeck-Letmathe



1



2

divers compléments. Le Conseil d'administration dispose pour la première fois d'un cadre précis définissant l'orientation générale et les grands axes de travail du Groupe.¹³ Ces Documents de stratégie, constamment améliorés, contiennent généralement une brève rétrospective des principaux développements de la dernière décennie et, dans leur partie centrale, une ébauche des stratégies à adopter dans l'ensemble des domaines d'activité, des zones et des services ayant trait au fonctionnement de l'Entreprise (informatique, finances, chaîne d'approvisionnement, ressources humaines, technique, recherche et développement, etc.). Après l'entrée en fonction de P. Brabeck au poste de CEO, en 1997, il n'est plus question d'une mise à jour sporadique comme c'était initialement le cas, mais d'une nouvelle rédaction ou révision chaque année. Préalablement, le CEO répertorie chaque fois, dans un document de plusieurs pages, les principaux aspects de la stratégie à long terme et définit ainsi l'orientation générale du Groupe. Il trace donc les contours du Document de stratégie, que les autres membres de la Direction complètent ensuite avec les éléments stratégiques se rapportant au secteur dont ils sont responsables. Lors de sa séance du mois de novembre, le Conseil d'administration débat du Document de stratégie actualisé et propose, le cas échéant, des modifications ou des adjonctions.

Tant H. Maucher que P. Brabeck puisent leur inspiration pour le développement de la stratégie dans leurs innombrables rencontres et entretiens avec les acteurs les plus divers, collaborateurs de Nestlé ou autres, dans leurs multiples voyages et dans l'étude des statistiques et des rapports. Interrogé sur la manière dont il adopte des décisions stratégiques importantes, par exemple sur l'expansion du secteur des eaux, H. Maucher répond que celles-ci sont fondées sur l'intuition et la créativité. «L'intuition est l'exploitation créative d'informations. Les gens peuvent apprendre beaucoup sans pour autant arriver à des résultats. Pour moi, chaque voyage quelque part dans le monde était une source de renseignements. En ce qui concerne l'eau, cela n'a pas été particulièrement difficile: la tendance étant au délaissement des boissons alcoolisées et des limonades. La consommation d'eau devait forcément augmenter; or l'eau correspond à la philosophie de Nestlé puisqu'elle renferme des éléments nutritifs – inutile de faire des études de marché pour le comprendre! La moitié des gens m'a pris pour un fou à l'époque. J'avais tout simplement senti venir les choses un peu avant les autres. Pas besoin d'état-major pour cela, même si je dois dire que j'ai lu les statistiques et les rapports d'étude de marché. Je n'ai toutefois pas eu besoin de conseillers ni de gourous»¹⁴.

Contrairement à H. Maucher, P. Brabeck couche plus fréquemment ses idées et ses projets sur papier pour les diffuser ensuite par toutes les voies de communication possibles. Aussitôt après son entrée en fonction, il rédige un premier «Blue print for the future» à l'intention des chefs de marché réunis à Vevey, dans lequel il explique sa conception de la voie à suivre par Nestlé. Pour reprendre ses mots: «[...] J'avais consigné par écrit ma vision de l'avenir. Mon prédécesseur aurait communiqué de tels projets en s'adressant directement aux personnes concernées; j'ai pour ma part décidé de les noter de manière à les rendre accessibles à tous les employés de la Société. Nous les avons éga-

1 Une séance de travail dans un auditoire de l'IMD à Lausanne en 1997 lors de la conférence des chefs de marché de Nestlé.

2 En 1969, Nestlé entre dans le domaine des eaux avec une prise de participation à Vitell. L'eau devient un secteur d'importance pour la direction de l'entreprise en 1989.

lement placés sur l'Intranet et même publiés – montrés à nos concurrents, à tout le monde. Certains ont été effrayés de voir, noir sur blanc, la direction que nous prenions. Peu m'importait, à vrai dire. Je voulais faire comprendre notre but et la manière dont nous comptons l'atteindre. Et c'est ainsi que nous avons démarré»¹⁵.

Jusqu'à l'automne 2006, six autres «Blue print for the future» suivront, suggérant chaque fois en sous-titre les priorités du moment.¹⁶ Quasiment tous les dix-huit mois, P. Brabeck rédige un nouveau projet à l'occasion de la conférence des chefs de marché à Vevey, couchant sur le papier ses idées stratégiques de développement du groupe Nestlé pour les soumettre à la discussion. Celles-ci sont en partie reprises dans les Documents de stratégie. Interrogé sur ses doutes éventuels lors d'une interview, il répond: «Il est évident que le choix d'une stratégie soulève sans cesse de nouvelles questions. En l'occurrence, je commence par rédiger un document de base, ce que j'appelle un «Blue print for the future», dans lequel je donne grosso modo l'orientation que nous voulons suivre. Je soumetts ensuite ce document à la Direction du Groupe et au Conseil d'administration pour une discussion libre. Ainsi viennent les premières informations et les premières questions, mais aussi les premières «appréhensions»: sommes-nous vraiment prêts pour ce pas en avant? Le moment est-il bien choisi? Avons-nous tenu compte de la réaction des concurrents? La stratégie n'est toutefois pas de mon seul ressort dans cette Entreprise: je dessine l'ébauche de l'arbre; aux responsables stratégiques des différents secteurs d'établir ensuite la forme des branches et des feuilles»¹⁷.

Le président lui-même est un interlocuteur important pendant le quinquennat de Rainer E. Gut, qui souhaite que tous les points présentés au Comité du Conseil d'administration fassent l'objet d'une discussion préalable entre lui-même et Peter Brabeck, d'où leurs appels téléphoniques quasi quotidiens ou leurs rencontres à Vevey.

Eléments de la stratégie de Nestlé sous l'administration de Helmut Maucher

Pour bien saisir les stratégies choisies par Nestlé, il importe de se remémorer les circonstances dans lesquelles elles ont vu le jour. Si nous ne pouvons tracer ici que les grandes lignes, il est essentiel que nous remontions brièvement au début du mandat de CEO de H. Maucher afin de mieux comprendre les années 1990. Helmut Maucher brosse rétrospectivement le tableau suivant de Nestlé avant 1981, date de son accession au poste de CEO: «Avant que j'arrive à Vevey, la Société était en passe de devenir un pur appareil administratif, comme on le sait. Elle présentait certaines faiblesses. Bien que toujours performante, elle n'était plus ce qu'elle avait été: personnel frustré, fonctionnement erratique, crise au sommet de la hiérarchie et absence d'innovation»¹⁸. A cela s'ajoutent des problèmes de rentabilité dans plusieurs pays. L'expansion rapide dans des pays du Tiers-Monde comporte alors de gros risques compte tenu de la conjoncture instable. Des pertes d'une ampleur inattendue en Argentine provoquent une chute notable du bénéfice net consolidé en 1980.



1

C'est dans ce contexte que le Conseil d'administration décide d'agir en nommant H. Maucher à la tête de la Direction. La stratégie de Maucher comporte globalement deux phases, dont les composantes seront mises en œuvre parallèlement pendant assez longtemps. Dans un premier temps, il se fixe comme objectif de rétablir, par le biais de mesures internes, la rentabilité et le dynamisme de Nestlé. Ces dernières doivent servir de tremplin pour la croissance future. Dans un deuxième temps, à partir de 1985, il mise davantage sur les acquisitions.¹⁹

Il réussit à améliorer les deux variables clés de son premier objectif grâce à une palette de mesures allant de la rationalisation des structures et des méthodes à la vente de divisions peu, voire pas du tout rentables. Entre 1980 et 1984, les effectifs baissent de 10% et, dans le même temps, le volume des ventes croît. On assiste à un déplacement des frais généraux vers les secteurs soutenant la croissance future. Alors que les frais afférents au Centre diminuent proportionnellement au chiffre d'affaires entre 1980 et 1988 (légère baisse de 0,9% à 0,8%), les dépenses de recherche passent de 0,7% à 1,3% et les coûts de publicité et de relations publiques de 2,8% à 4,0%. En 1981, Nestlé commence à vendre ses participations dans des entreprises de restauration. Elle se sépare en outre de gammes de produits peu transformés à faible marge bénéficiaire, comme les conserves de fruits et de légumes de Libby, les conserves appertisées de Crosse & Blackwell, certains surgelés de Findus et les produits laitiers de Carnation.²⁰

Avec le second objectif, H. Maucher se fixe pour ambition de faire de Nestlé la première entreprise alimentaire mondiale, une entreprise capable de jouer un rôle important dans la concurrence internationale. Il a conscience que la seule croissance interne – qui atteint en moyenne 1,7% dans les années 1980 (1982–1988)²¹ – ne lui permettra pas d'atteindre ce but. Celle-ci repose sur les seuls efforts de la Société, axés sur le développement de nouveaux produits, l'amélioration des produits existants et l'extension de leur distribution. Les acquisitions constituent une autre option. Leur intérêt n'est pas de générer purement et simplement de la croissance, mais bien de réduire aussi la forte dépendance de Nestlé vis-à-vis du *Nescafé* et de combler les lacunes géographiques et commerciales. H. Maucher utilise une première fois cette stratégie avec succès en 1985, lors du rachat de Carnation aux Etats-Unis, le plus grand marché de la planète. Il corrige ainsi sa principale faiblesse géographique et se rapproche de son objectif de répartition équitable des ventes entre l'Europe, les Etats-Unis et le reste du monde.²² Cette acquisition, qui coûte USD 3 milliards à Nestlé, est la plus importante entreprise jusque-là aux Etats-Unis en dehors du secteur pétrolier. Elle permet à la Société non seulement de développer ses activités dans les produits laitiers et la restauration collective, mais aussi de se lancer dans des secteurs totalement nouveaux pour elle, comme les aliments pour animaux de compagnie. Trois ans plus tard, l'objectif est d'asseoir à temps la position de Nestlé sur ce qui se profile comme le deuxième plus grand marché de la planète, le marché unique de la Communauté européenne (CE) prévu pour fin 1992, de manière à profiter pleinement de ses possibilités. «1992, on y est déjà», déclare H. Maucher en 1988, «c'est maintenant qu'il faut agir»²³.

1 L'acquisition de Carnation en 1985 permet à Nestlé de consolider ses affaires aux Etats-Unis et d'entrer dans le domaine des aliments pour animaux de compagnie.

Nestlé n'est manifestement pas seule en lice, puisque le groupe américain Philip Morris vient tout juste de consolider notablement sa position sur le Vieux Continent avec le rachat de General Foods et de Kraft, et que la société britannico-néerlandaise Unilever est en train de développer son secteur alimentaire en Europe dans la perspective du marché unique. Si Nestlé reste malgré tout un tiers plus grande que la division Produits alimentaires du fabricant de cigarettes Philip Morris et deux fois plus grande que celle d'Unilever, elle se doit d'agir pour ne pas se faire distancer. La Société craint particulièrement que le géant américain de la cigarette n'investisse, comme avant, les bénéfices de ses activités de tabac dans l'industrie alimentaire et ne la mette ainsi en difficulté. La concurrence est devenue plus dure et la question est de savoir comment Nestlé va y réagir. Nestlé réalise plus de 40% de ses ventes mondiales en Europe, qui reste donc sa région de prédilection. Toutefois, sa présence se limite alors essentiellement aux deux plus grands pays membres de la CE, la France et l'Allemagne, et doit être renforcée dans les deux autres grands États, l'Italie et le Royaume-Uni. En 1988, une occasion de rééquilibrer la situation se présente dans ces deux marchés. En Italie, la Société rachète Buitoni-Peruggina, une entreprise qui vient compléter la gamme de produits Nestlé avec des pâtes, des pizzas, des panettone et de l'huile d'olive mais aussi avec la célèbre marque de chocolat *Baci*. En Grande-Bretagne, elle acquiert le groupe chocolatier Rowntree et ses marques mondialement connues, comme *KitKat*.²⁴ Avec ces deux acquisitions de taille, non seulement elle réussit l'harmonisation géographique souhaitée, mais elle double aussi son activité chocolat et l'élargit même au-delà de la traditionnelle tablette. Nestlé peut désormais compter sur une nette augmentation de son chiffre d'affaires grâce aux barres chocolatées. Elle élargit en outre son offre culinaire à la cuisine méditerranéenne. Très en vogue parce que jugée saine, cette dernière représente un marché en forte croissance dans le monde entier. La prise de position de Nestlé dans le secteur des pâtes correspond par ailleurs au credo de H. Maucher, qui est d'éviter autant que possible de passer par l'animal dans la production alimentaire: «On ne peut pas nourrir 15 milliards de personnes avec du bifteck»²⁵.

En reprenant le poste de Président du Conseil d'administration en plus de sa fonction de CEO, en 1990, H. Maucher ne modifie pas fondamentalement sa stratégie. Durant la première moitié des années 1990, il cherche plutôt à la mettre en œuvre avec plus de rigueur. Le changement de contexte l'incite néanmoins à se concentrer davantage sur un certain nombre de priorités. Il poursuit la mission qu'il s'est donnée de faire de Nestlé le leader, ou le puissant numéro deux, de tous les marchés et de toutes les catégories de produits dans lesquels elle est implantée. La présence mondiale à laquelle il aspire doit permettre d'éviter que Nestlé ne joue les figurants lors de l'ouverture des marchés d'Europe de l'Est et d'Asie. Il reste à élaborer une stratégie pour renforcer la position du Groupe par rapport à la concurrence dans les pays émergents en plein décollage économique. Nestlé réalise toujours moins de 20% de son chiffre d'affaires dans les nations non industrialisées, où vivent près de 80% de la population mondiale.²⁶ Compte tenu des possibilités très limitées de



2



3

2 L'acquisition de Buitoni en 1988 amène les chocolats *Baci* de Peruggina.

3 *KitKat* est un des produits phares de Rowntree achetée par Nestlé en 1988.



1



2

rachat de grandes entreprises alimentaires dans ces pays, il faut trouver une autre manière d'assurer la croissance. Dans cette optique, H. Maucher développe avec P. Brabeck, tout juste revenu d'Amérique du Sud pour prendre ses fonctions au Centre, le concept des «Popularly Positioned Products» (PPP). Le but est d'offrir aux populations modestes des produits alliant des qualités nutritionnelles et gustatives à des prix accessibles tout en conservant une marge bénéficiaire. Quelques produits PPP au bon rapport qualité-prix sont aussi développés pour les pays industrialisés. Nestlé poursuit sciemment une double stratégie, qui vise à combler les besoins de la population tant dans les pays en développement et les pays émergents que dans les pays riches.

En raison de la législation sur les cartels, une politique de plus en plus réservée en matière de rachats est de mise dans les nations industrialisées d'Europe et d'Amérique du Nord. Plutôt que de faire des acquisitions, Nestlé conclut davantage de joint-ventures dans le cadre de la collaboration avec d'autres sociétés. De plus, certains produits traditionnels connaissent une stagnation sur ces marchés. Nestlé réagit, d'une part, en adaptant des produits à la nouvelle donne en matière de consommation – par exemple en lançant des produits prêts à boire (*Nescafé* en boîte) adaptés à la consommation en dehors du foyer ou du café fraîchement torréfié plus pratique, sous une nouvelle forme longue conservation (système *Nespresso*) – et, d'autre part, en consolidant les secteurs qui offrent un meilleur potentiel de croissance (produits réfrigérés, céréales pour petit déjeuner, aliments pour animaux de compagnie, boissons froides à base de thé et de café, eaux minérales, glaces). La rentabilité laissant encore à désirer dans la plupart de ces domaines, le Groupe doit réussir à moyen terme soit à l'améliorer, soit à se retirer de ces secteurs. Malgré un certain scepticisme, H. Maucher concède un «brin de vérité» aux nouvelles tendances de gestion qui, après des années de diversification, plaident en faveur d'«alliances stratégiques» et de la concentration sur un domaine phare.²⁷ Dans les années 1990, l'accent est mis sciemment sur les secteurs des glaces, de l'eau et des aliments pour animaux de compagnie. Nestlé n'était jusqu'alors pas très engagée dans tous ces domaines, qui soit faisaient partie de la «dot» lors d'une acquisition (p. ex. les aliments pour animaux de compagnie lors de l'acquisition de Carnation, en 1985), soit correspondaient à une participation minoritaire (participation de 30% dans l'eau minérale *Vittel*, en 1969), soit ne réussissaient jamais vraiment à «décoller» (glaces) en raison de la trop grande domination d'Unilever, le leader du marché. En revanche, Nestlé se sépare d'hôtels et de restaurants, se retire des domaines du vin et des conserves et réduit finalement sa gamme de produits surgelés en Europe. Sous l'administration et/ou la présidence Maucher (1981–2000), la Société dépense certes quelque CHF 40 milliards pour des acquisitions et des participations, mais elle cède également certains secteurs pour une valeur de CHF 9 milliards.²⁸ Du concept de «gestion des produits», Nestlé passe finalement au concept plus large de «gestion des marques», marques dont elle redéfinit le rôle [voir pp. 139–146].

Après la restructuration et la consolidation des principaux marchés grâce aux acquisitions faites aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Italie,

1 Les premiers Produits à positionnement populaire (PPP) ont été développés en Amérique latine. Leur but est de mettre à portée des populations des pays émergents des produits de qualité à des prix abordables.

2 *Nescafé* en cannette permet de faire sortir le café soluble de la maison.

H. Maucher peut se focaliser sur les espaces économiques naissants de plus grande envergure (UE, ALENA, ASEAN, MERCOSUR), qui deviennent un nouvel instrument de sa stratégie à long terme. Il escompte globalement un impact positif de leur développement sur le pouvoir d'achat de la population.²⁹ Cet optimisme est certes mis à rude épreuve par la récession de 1993–1994 en Europe et par les crises financières de 1997–1998 en Asie et de 1998 en Russie et au Brésil, mais il n'est jamais vraiment ébranlé. Pendant que d'autres entreprises vendent une partie de leurs participations en Russie, Nestlé renforce sa position par des acquisitions.

Les nouveaux espaces économiques incitent les responsables de Nestlé à restructurer de nouveau l'appareil de production. Une spécialisation de plus en plus poussée des usines, leur réduction et des délocalisations vers les marchés émergents doivent permettre de mieux profiter des avantages de la production de masse. Conformément à la double stratégie déjà évoquée, Nestlé oriente sa politique d'investissement sur les besoins spécifiques de la région concernée (pays émergents ou pays industrialisés). Les investissements servant à l'expansion représentent une grande part des investissements totaux, notamment dans deux zones (chez Nestlé, une zone est le regroupement géographique d'un certain nombre de marchés en une unité d'organisation selon des critères de proximité): la zone Asie-Océanie-Afrique (AOA) et la zone Amériques (AMS). Dans la zone Europe (EUR), en revanche, les investissements de remplacement sont majoritaires. Il ne s'agit évidemment pas d'un remplacement d'installations à l'identique, mais chaque fois de l'intégration de nouvelles technologies assurant un accroissement de la productivité.

Nestlé ne peut exploiter le nouveau potentiel de croissance d'un point de vue organisationnel et qualitatif qu'à condition que la structure de l'organisation soit elle-même adaptée. L'objectif est de rapprocher les travaux d'état-major et de recherche du plan opérationnel, d'accélérer les processus de décision et d'exécution et d'être plus efficace en ce qui concerne les grands espaces économiques [voir chap. 6, «Changements organisationnels»]. A cette

Investissements, 1986 et 1996

sans Pharma/Eau³⁰

en millions CHF

	Zone EUR		Zone AMS		Zone AOA	
	1986	1996	1986	1996	1986	1996
Investissements de remplacement	393	814	322	413	90	272
Investissements d'expansion	86	96	257	282	88	202
Investissements dans de nouveaux produits	26	137	36	100	73	177

fin, Nestlé crée différentes Unités d'affaires stratégiques (UAS), destinées à promouvoir le raisonnement intégré. En outre, elle redéfinit les zones – trois au lieu de cinq auparavant –, simplifie encore les procédures administratives, intensifie la coopération horizontale et réduit le nombre d'échelons hiérarchiques. Le rôle du Centre est mis en question et ses attributions sont restreintes. Des sous-régions sont créées au sein des différentes zones, si bien que certains marchés de petite taille ne font plus rapport directement au Centre, mais à un marché de proximité plus important avec lequel ils partagent quelques services. Parallèlement, le système informatique du Groupe est modernisé. Les stratégies propres aux produits et à certains marchés et régions seront abordées dans d'autres chapitres [voir chap. 4 et 5].

Voici, en résumé, quelques aspects importants des stratégies et des mesures engagées par Nestlé sous l'administration Maucher. Lorsque ce dernier quitte son poste de CEO au début de l'été 1997 pour se consacrer à sa fonction de Président du Conseil d'administration, il peut jeter un regard satisfait sur les 16 années qu'il a passées à la présidence du Groupe. Au cours de cette période, le chiffre d'affaires passe de CHF 27,7 milliards (1981) à CHF 60,5 milliards (1996) – et il augmente encore jusqu'à la fin de son mandat de Président pour atteindre les CHF 81,4 milliards (2000). Les bénéfices nets grimpent de tout juste CHF 1 milliard à CHF 3,6 milliards (1996) et, plus tard, à CHF 5,8 milliards (2000). Grâce à ces performances impressionnantes, la valeur de l'Entreprise à la Bourse (capitalisation boursière) passe de CHF 5,2 milliards (1981) à CHF 57 milliards (1996), puis CHF 147 milliards en 2000. Le monde économique tire son chapeau à H. Maucher pour avoir ouvert de nouvelles perspectives à la société Nestlé. Celle-ci est comparée à un dinosaure qu'il aurait métamorphosé pour en faire l'entreprise d'alimentation et de boissons dynamique et respectée que l'on connaît.³¹

Situation de départ et considérations stratégiques de Peter Brabeck

Prendre le relais d'un manager aussi brillant qui, de plus, préside toujours l'organe de direction ne semble pas une mince affaire. Il n'est pas simple de s'imposer, notamment dans le contexte de continuité cher à Nestlé qui se traduit par des apparitions communes après l'annonce de la succession. Les observateurs et les employés intéressés sont donc d'autant plus impatients de savoir quelles stratégies P. Brabeck va conserver, quelles priorités il va redéfinir et quelles nouvelles orientations il va fixer.

Blue print 1997 – une stratégie à 4 piliers – division Nutrition

La première grande apparition de P. Brabeck en qualité de CEO a lieu la première semaine après son élection. En juin 1997, devant les chefs de marché – les responsables des différentes sociétés du Groupe dans le monde – rassemblés à Vevey, il présente, dans son premier «Blue print for the future», ce qu'il considère comme la voie à suivre.

Après avoir bien analysé la pertinence de toutes les options pour l'évolution future de Nestlé, il décide d'abandonner les grandes visions pour se concentrer de manière pragmatique sur les points forts du Groupe. Première entreprise alimentaire mondiale, Nestlé est la mieux placée pour saisir les chances qui se profilent à l'horizon. Il s'agit de se focaliser sur les nombreux projets et idées qui ne demandent plus qu'à être adaptés, consolidés ou actualisés pour être en adéquation avec le contexte de mutation économique.³² Au cours de cette phase, P. Brabeck veille particulièrement à ce que Nestlé ne se complaise pas dans l'autosatisfaction, le plus grand ennemi du succès. Il fait comprendre que pour lui, il n'y pas de marchés saturés, seulement des dirigeants saturés, et met en garde contre la fermeture irréfléchie d'usines: «La fermeture d'une usine est un exercice très douloureux – douloureux sur le plan humain, naturellement, mais aussi sur le plan financier. Il revient à dépenser de l'argent pour détruire de la valeur. Mais le plus douloureux en l'occurrence est encore de constater que nous n'avons pas été capables de gérer une affaire au moins aussi brillamment que certaines autres, ou que nous n'avons pas su adapter nos procédés et nos produits pour proposer des articles attractifs et bon marché au consommateur. Je ne prétends pas qu'il est superflu de restructurer et d'adapter continuellement nos installations; pourtant, j'ai parfois le sentiment que nous optons pour la solution de facilité, c'est-à-dire la fermeture – notamment lorsqu'il s'agit d'usines et de marchés lointains –, alors que nous pourrions investir dans le développement de nouveaux produits qui permettraient de maintenir une activité rentable sur un site»³³. Par la même occasion, il soulève devant les managers une série de questions critiques dont les réponses doivent esquisser les grandes lignes de son futur programme de CEO. Ainsi, à la question: «La politique agressive de croissance externe est-elle compatible avec une bonne croissance interne?», il répond en mettant à nouveau clairement l'accent sur la croissance interne, un élément clé de sa stratégie. La division Nutrition est citée en exemple pour son important potentiel de croissance interne. Elle englobe tous les produits que la recherche a dotés de nouvelles propriétés nutritives dans le domaine des préparations pour nourrissons, de la nutrition clinique ou de la nutrition de performance. La prise de conscience générale de l'influence de la nutrition sur la santé, le bien-être et les performances, l'accroissement de la proportion de personnes âgées dans les pays industrialisés et, à l'inverse, le baby-boom accompagné d'une hausse du pouvoir d'achat dans les pays émergents ainsi que l'augmentation des dépenses de santé laissent entrevoir des possibilités commerciales supplémentaires dans ce secteur. Pour mieux en tirer profit, P. Brabeck crée une Division d'affaires stratégiques Nutrition (NSBD) relevant directement de sa compétence. Le plus ancien domaine d'activités de Nestlé, les aliments pour enfants, acquiert ainsi une nouvelle dimension stratégique, parallèlement aux nouveaux domaines Nutrition clinique et Nutrition de performance. Déjà sous l'administration Maucher, ce secteur avait été promu au moyen de programmes de recherche spécifiques.³⁴

D'autres questions touchent à la qualité et à l'efficacité («Nous sommes aujourd'hui les plus grands; sommes-nous aussi les meilleurs?»), à la commu-



1



2

1 Peter Brabeck-Letmathe succède à Helmut O. Maucher au poste d'administrateur délégué de Nestlé lors de l'Assemblée générale des actionnaires en 1997. H. Maucher reste président du Conseil.

2 Nestlé Nutrition passe d'une division d'affaires stratégiques à une organisation globale autonome fin 2005.

nication avec les consommateurs ou à la disponibilité des produits Nestlé. Selon la devise «Si nous sommes compétitifs en Europe, nous le serons partout», le Groupe se réoriente en partie sur sa compétitivité dans les marchés à maturité, d'autant plus que la hausse du chiffre d'affaires dans les pays émergents n'implique pas forcément une augmentation du produit en francs suisses compte tenu des taux de change et de l'inflation. Pour renforcer la compétitivité à long terme et dans le monde entier, P. Brabeck lance une stratégie à 4 piliers, dont les éléments n'ont en soi rien d'innovant mais font l'objet d'un regain d'attention. L'objectif est:

1. d'imposer de faibles coûts et des opérations rentables tant dans la production que dans la gestion;
2. d'accélérer l'amélioration et la rénovation de produits qui obtiennent, sur le plan gustatif comme nutritionnel, un score dépassant la moyenne au test des «60/40+»;
3. d'améliorer la disponibilité des produits: il s'agit de veiller à ce qu'ils soient frais et à ce que les consommateurs puissent les obtenir quand ils les veulent, où ils les veulent et comme ils les veulent;
4. d'améliorer la communication avec les consommateurs afin de mettre en valeur les avantages aussi bien émotionnels que fonctionnels des marques.

Divers projets et mesures sont mis en œuvre dans les années qui suivent pour apporter des améliorations ciblées dans ces domaines.

Le modèle Nestlé

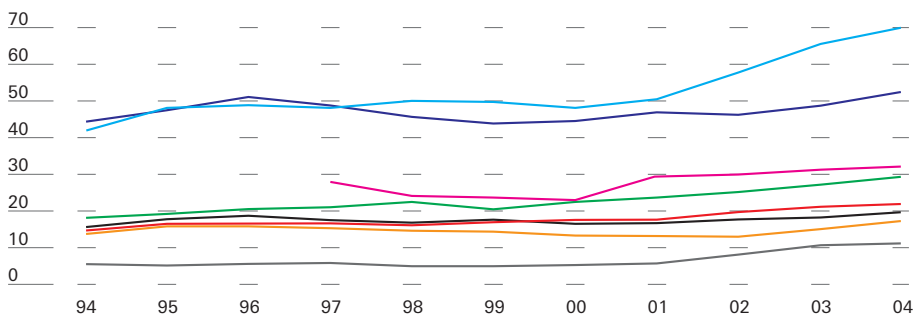
Dans le fond, la véritable question demeure, comme au temps de H. Maucher: comment gagner de nouveau, jour après jour, la *confiance des consommateurs*? C'est la raison pour laquelle P. Brabeck fait de ce leitmotiv l'un des deux principaux objectifs de son orientation stratégique. Dans l'industrie alimentaire, la confiance des consommateurs repose essentiellement sur des produits de qualité et sûrs. La prudence est de mise en ce qui concerne l'ESB, la maladie de Creutzfeld-Jakob, la grippe aviaire, etc. Le seuil de tolérance des consommateurs a baissé malgré ou peut-être aussi à cause des méthodes d'analyse toujours plus précises et de la multiplication des réglementations. Pour réaliser un chiffre d'affaires de CHF 95 milliards, il faut que les consommateurs portent chaque jour leur choix plus d'un milliard de fois sur un des produits de la marque *Nestlé*.³⁵ La prospérité de la Société et – selon le degré d'intéressement – celle des parties prenantes dépend de la réussite de cette entreprise.

Le second objectif de Peter Brabeck est de s'assurer que Nestlé reste, par ses activités, un *objet d'investissement attrayant pour les actionnaires axés sur le long terme*, sans jamais perdre de vue l'amélioration permanente des

résultats à court terme.³⁶ Beaucoup plus de poids est accordé à cet objectif après 1997. Les investisseurs payent pour avoir de la croissance.³⁷ Par conséquent, il s'agit de déterminer où et comment Nestlé doit et peut générer de la croissance. Doit-elle aspirer en premier lieu à accroître le volume, par exemple en vendant plus de produits traditionnels, comme les cubes de bouillon *Maggi*, dans les pays émergents, ou doit-elle promouvoir principalement dans les pays industrialisés des produits haut de gamme du type *Nespresso* pour accroître la valeur?

Devant le débat sur l'augmentation de la valeur actionnariale, différents concurrents optent, pendant la seconde moitié des années 1990, pour une stratégie de concentration et essayent de maximiser ainsi leurs bénéfices. Certains réduisent leur gamme de produits et se focalisent sur les segments les plus rentables. Ces mesures font rapidement grimper les marges bénéficiaires sans pour autant aboutir à une véritable croissance. D'autres se restreignent géographiquement à une région précise, voire combinent les deux variantes. Hershey, par exemple, se concentre essentiellement sur les Etats-Unis, puis finalement aussi, en 1988, sur le secteur du chocolat en vendant sa division Pâtes. Danone, en revanche, s'engage dans une forte stratégie d'internationalisation mais ne conserve que trois de ses neuf divisions, se recentrant sur les produits laitiers frais, les boissons (eau) et les biscuits. Elle se sépare entre autres de son secteur Pâtes, épicerie et produits culinaires. Unilever, de son côté, cède en 1997 sa division Chimie de spécialités pour quelque USD 8 milliards. Philip Morris (Kraft) se limite graduellement à trois secteurs (café, chocolat et confiseries), en plus du fromage et des produits laitiers.³⁸ D'autres entreprises dégraissent et cherchent à accroître leurs marges, au point de devenir elles-mêmes candidates à la reprise. Ainsi en est-il de Ralston Purina qui, cherchant à maximiser ses profits, se sépare de ses différentes divisions (produits alimentaires, stations de ski, piles, etc.) ou les démembrer au travers de spin-off. Au final, Nestlé peut acquérir en 2001 son secteur Aliments pour animaux de compagnie, qui lui est apporté sur un plateau d'argent.³⁹

Evolution du chiffre d'affaires, 1994–2004
en milliards USD



Taux actuariel (CAGR), 1994–2004
en %

	94–99	99–04	94–04
Nestlé	3,4	7,2	5,3
Unilever	-0,3	3,6	1,6
Kraft	na	6,5	na
PepsiCo	2,5	7,5	5,0
Coca Cola	2,8	5,5	4,2
Sara Lee	2,1	2,5	2,3
Danone	0,3	3,9	2,1
General Mills	-1,9	18,0	7,6



1



2



3

Plutôt que de dégraisser et de concentrer à tout va – bien qu'elle cède également quelques divisions –, Nestlé continue d'investir dans sa gamme de produits et met sur pied, dans les années 1990, les trois nouveaux domaines d'activité évoqués précédemment (eau, aliments pour animaux de compagnie et glaces), [voir chap. 4]. L'impact de cette stratégie se reflète dans le chiffre d'affaires et le bénéfice d'exploitation (EBITDA) des différentes sociétés [voir graphiques «Evolution du chiffre d'affaires», p. 95 et «Evolution de l'EBITDA», p. 97].

Comparé sur le long terme, entre 1994 et 2004, le chiffre d'affaires de Nestlé augmente en moyenne de 5,3% par an. Au cours de cette période, le Groupe n'est dépassé que par General Mills, qui a repris Pillsbury en 2000. C'est d'autant plus remarquable que son chiffre d'affaires doit alors être amputé de presque 3% en moyenne chaque année en raison des taux de change.

Ce n'est toutefois là qu'une partie de ce que P. Brabeck appellera plus tard le «modèle Nestlé» mais qui figurait déjà avant parmi ses objectifs.⁴⁰ Parallèlement à une croissance interne de 4% (remplacée par la suite par une croissance organique de 5–6%), la Société doit parvenir à améliorer en continu la marge EBITDA. Cette combinaison permet un accroissement plus rapide de l'EBITDA en francs suisses comme en dollars US.

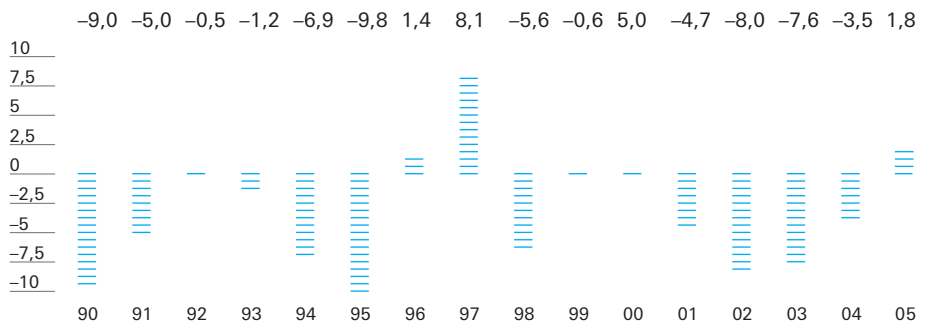
La marge EBITDA de quelques-uns des principaux concurrents dépasse celle de Nestlé pendant un temps, certains ayant procédé à une réduction des coûts bien plus radicale. Aucune n'atteint cependant celle de Nestlé en chiffres absolus.⁴¹

Transformation (Wellness-GLOBE)

Au mois d'octobre 1998, P. Brabeck entame son discours aux chefs de marché avec les mots prononcés peu avant en ouverture d'une réunion des Nations Unies sur le commerce international, à Genève: «A la veille d'un nouveau millénaire et malgré les récents bouleversements financiers se crée une nou-

Influence des taux de change, 1990–2005

en %



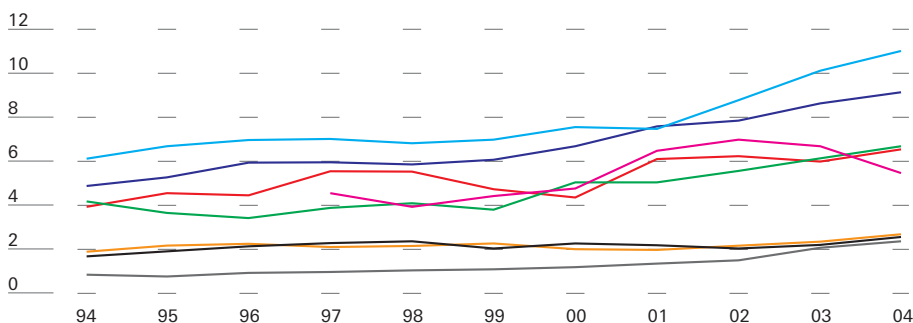
1–3 L'acquisition de Ralston Purina en 2001 est la plus importante réalisée par Nestlé. L'accord est conclu par Rainer E. Gut, président de Nestlé, et Patrick McGinnis, PDG de Ralston Purina, à St. Louis le 16 janvier 2001 en présence de MM. William P. Stirtz, président de Ralston Purina et Peter Brabeck-Letmathe, CEO de Nestlé.

velle économie qui puise sa force dans l'ingéniosité et dont le moteur est la technologie. La mondialisation, bien qu'elle reste controversée, n'est plus un choix mais un fait. Nous pouvons cependant choisir comment donner forme à l'extraordinaire énergie libérée par cette opportunité [...]»⁴². De cette nouvelle économie mondiale reposant largement sur des idées, dont la force de persuasion fait grimper le cours des actions – mais peut tout aussi bien s'évanouir en quelques années pour certaines entreprises –, P. Brabeck perçoit essentiellement les changements qu'elle apporte pour la plus grande partie de la population mondiale – et notamment son influence sur les habitudes alimentaires et sur l'évolution de la perception des consommateurs en ce qui concerne les questions de sécurité alimentaire, de santé, d'éthique et d'écologie. Il clôt son discours en répétant son credo: «La nouvelle économie n'est plus un choix mais un fait.» Pour lui, la question est maintenant de savoir comment adapter Nestlé à cette nouvelle économie, à une époque où les investisseurs attendent des retours toujours plus élevés alors que le marché de l'alimentaire n'enregistre dans l'ensemble qu'une faible croissance (une étude citée parle de 2,5% par an jusqu'en 2010⁴³) et qu'en outre, la concurrence est grande et se concentre de plus en plus sur quelques segments rentables.

P. Brabeck acquiert l'ultime conviction que, dans un tel contexte, la Société doit elle aussi se transformer en profondeur: «Des discontinuités accélérées à tous les niveaux de notre activité sont responsables de nombreuses incertitudes. Notre modèle d'entreprise et l'expérience accumulée ont perdu en importance. Nous avons besoin d'une pensée nouvelle et innovante pour réussir dans une économie en pleine mutation»⁴⁴. Pour être plus précis: «1999 n'était pas seulement la dernière année du millénaire; elle était aussi l'une des dernières à pouvoir permettre le recours exclusif aux anciennes méthodes de gestion d'entreprise»⁴⁵.

P. Brabeck évalue les nouvelles possibilités d'adaptation de la Société. Des transformations sont ensuite entreprises sur le plan stratégique et sur le plan opérationnel. Sur le plan stratégique, Nestlé passe du statut de société

Evolution de l'EBITDA, 1994–2004⁴¹
en milliards USD



Taux actuariel (CAGR), 1994–2004
en %

	94–99	99–04	94–04
Nestlé	3,0	9,3	6,1
Unilever	4,3	8,6	6,4
Kraft	na	4,0	na
PepsiCo	-0,8	11,2	5,0
Coca Cola	3,4	6,7	5,0
Sara Lee	3,5	3,4	3,5
Danone	3,8	3,2	3,5
General Mills	4,7	15,0	9,7



1



2



3



4

de transformation de matières premières agricoles à celui de producteur de denrées alimentaires à valeur nutritive ajoutée, et finalement de fournisseur et prestataire de services variés dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être (Nutrition, Health & Wellness). Les transformations opérationnelles, quant à elles, comprennent la création de petites unités d'affaires opérationnelles qui disposent d'une responsabilité en termes de résultats financiers, jouissent d'une plus grande souplesse d'action et sont axées sur les besoins spécifiques de leur secteur d'activité.

Ses projets initiaux vont encore plus loin. Dans un essai intitulé «The Wellness Company», P. Brabeck formule en juillet 2000, soit au début de la présidence de Rainer E. Gut, ses idées stratégiques sur le thème du bien-être à l'intention du Conseil d'administration.⁴⁶ Il y exprime la conviction qu'après toutes les années de restructuration et d'efforts pour réduire les coûts et accroître l'efficacité opérationnelle, la plupart des entreprises d'alimentation et de boissons ne peuvent véritablement augmenter leurs profits que du côté des rentrées («top line growth»). Compte tenu de la pression sur les prix et de la place de plus en plus importante prise par les marques de distributeurs, la situation est délicate dans de nombreux domaines. Le secteur des produits de soins et plus encore celui des produits de santé sont, eux, en pleine expansion. P. Brabeck expose sa vision d'une entreprise dédiée au bien-être, qui réunirait sous la même enseigne les secteurs de l'alimentation, des cosmétiques et des produits pharmaceutiques. Une telle transformation est cependant jugée trop radicale par le Conseil d'administration comme par les banques d'investissement. Elle supposerait une participation majoritaire dans L'Oréal mais aussi des acquisitions dans le secteur pharmaceutique, alors que ce domaine présente un profil de risques totalement différent des autres.⁴⁷ P. Brabeck modifie donc le plan et opte pour une adaptation plus modérée de l'Entreprise sans entité pharmaceutique.

Deux éléments majeurs soutiennent l'orientation vers les domaines de la nutrition, de la santé et du bien-être. Le premier est la division Nutrition, créée en 1997 et autonome depuis 2006, qui s'est fixé comme objectif d'améliorer la qualité de vie en proposant des produits et des services élaborés sur une base scientifique pour des personnes présentant des besoins nutritionnels particuliers, dans toutes les situations de la vie. Le concept va dans le sens d'une diététique individualisée pour les personnes en surpoids (Jenny Craig), les diabétiques, les jeunes, les personnes âgées, les sportifs (PowerBar), etc. Le second élément est l'initiative «B-Wellness», dont l'objectif est d'ancrer les aspects de nutrition, de santé et de bien-être dans tous les segments traditionnels de Nestlé et de garantir des produits ayant non seulement des qualités gustatives supérieures à la moyenne, mais aussi une valeur nutritive ajoutée.⁴⁸

Par ailleurs, deux fonds sont créés en 2001 et 2005 respectivement: un fonds de capital-risque (CHF 200 millions), permettant des participations dans des start-up spécialisées dans le bien-être, et le «Nestlé Growth Fund» (EUR 500 millions), destiné à promouvoir les activités prometteuses dans le domaine de la science et de la nutrition. Tous deux doivent contribuer à l'expansion du Groupe dans le segment Nutrition, Health and Wellness.

1-4 Nestlé se veut active dans les domaines de l'alimentation, de la santé et du bien-être. Elle touche donc aussi bien la cosmétique avec les produits de L'Oréal (participation minoritaire), la santé avec les aliments cliniques *Clinutren*, les plaisirs sucrés avec les glaces *Häagen-Dazs*, que, depuis 2005, la diététique avec le concept et les aliments de régime australien *Jenny Craig*.

Ces initiatives montrent toutes que P. Brabeck et le Conseil d'administration considèrent les aspects relatifs à la santé et au bien-être comme des tendances durables et non un phénomène de mode. Il faut savoir que Nestlé s'est déjà penchée sur la question en 1989. Sa stratégie énonce alors que la Société cherche à combler des besoins nutritionnels spécifiques et à axer son travail sur qu'elle appelle la «zone grise», c'est-à-dire la zone de transition entre les produits alimentaires et les produits pharmaceutiques, et à proposer de la nourriture «pour la santé».⁴⁹ La transformation de l'entreprise d'alimentation en un spécialiste de la nutrition, de la santé et du bien-être telle qu'elle se produit sous l'administration Brabeck, et désormais mise en œuvre de manière plus cohérente et plus suivie, devient publique. Nestlé n'est toutefois pas la seule – et de loin – à s'engager dans cette nouvelle voie: les concepts de santé, de nutrition et de bien-être sont très en vogue dans toute l'industrie. Tant Unilever que Kraft Foods, Danone, PepsiCo, Mars et Wrigley proposent des produits appliquant cette formule.⁵⁰ La tendance n'a rien de surprenant s'agissant des catégories de produits qui connaissent la plus forte croissance. Il en va tout autrement des transformations opérationnelles. Contrairement à certains de ses concurrents, Nestlé ne suit pas le principe de focalisation pour faire grimper la rentabilité et les marges, celui-ci n'apportant plus de croissance au final. Pour elle, la complexité peut être combinée à la rentabilité.⁵¹ A cette fin, P. Brabeck lance, toujours en l'an 2000, un projet extrêmement exigeant et inédit en la forme: le projet «GLOBE», qui fait l'objet d'un autre chapitre [voir chap. 7, «GLOBE»].

Les bons résultats ne sont pas uniquement le fait de décisions stratégiques judicieuses: la mise en œuvre est tout aussi importante. Il ressort d'une étude sur le potentiel de croissance des producteurs européens de denrées alimentaires tenant compte des catégories de produits respectives que, dans la période 2000–2005, Nestlé dépasse de +0,4% la croissance moyenne dans ses catégories sur le plan «exécutif» (qualités de gestion, force de la marque, environnement concurrentiel, innovations, etc.) – contre +0,1% pour Danone, –0,7% pour Cadbury et –1,4% pour Unilever. La croissance absolue du chiffre d'affaires dépend en revanche des différentes catégories de produits commercialisés par l'entreprise. Ainsi, les domaines alimentaires couverts par Danone

P. Brabeck à propos du changement stratégique, 2005

Si vous passez les dernières années en revue, laquelle a représenté, pour vous, le plus grand défi?

Brabeck: «Lorsque j'étais CEO, je devais essentiellement veiller, les premières années, à l'amélioration de la performance. Mon opinion était que notre Entreprise recelait un potentiel plus grand que ce que nous avons atteint par le passé. Nous avons alors mis les bouchées doubles et amélioré les résultats. Ces deux, trois dernières années, nous

avons changé de stratégie: nous sommes en train de faire d'une entreprise agroalimentaire vieille de 140 ans une société axée sur la nutrition et les sciences de la vie qui mise sur la recherche et le développement. D'un ensemble habitué à jouer des airs plutôt romantiques, nous voulons faire un orchestre capable de maîtriser également le dodécaphonisme et les compositions plus modernes. C'est un changement stratégique.»⁵³

enregistrent en moyenne 6,5% de croissance entre 2000 et 2005, contre 5% pour Nestlé, 4,4% pour Cadbury et 3,8% pour Unilever. Le passage de catégories à croissance lente à des catégories évoluant plus rapidement s'étale sur de nombreuses années. Nestlé a commencé sa restructuration dans les années 1980, sous l'administration Maucher; Cadbury et Danone il y a quelques années seulement – et, dans le cas de Danone, plus par des cessions que par des acquisitions.⁵²



brings a genuine
experience each and
to Food Enthusiasts."

La Laitière offers a broad
spectrum of products, starting before and ending
after.


La Laitière
Genuine experience

Nestlé br



"Nestlé brings natural
active ingredients
to Health products."


Natural vitality



4. Domaine d'activités et politique des marques

Changements dans le portefeuille de produits

La composition du portefeuille de produits d'une entreprise alimentaire a une influence considérable sur sa croissance. C'est ce que prouve une nouvelle fois le résultat de l'étude déjà mentionnée portant sur l'industrie alimentaire européenne.¹ Rien d'étonnant donc à ce que les fabricants concernés cherchent à concentrer leurs activités sur les catégories de produits les plus lucratives et les plus prometteuses. Mais attention: si tous appliquent la même stratégie, il est fort possible qu'aucun ne puisse se tailler la part du lion. Il est donc essentiel pour toute société d'identifier ses propres points forts et de savoir dans quel domaine d'activités elle est capable de se maintenir dans le haut du tableau.



1



2



3

Sous l'administration de Helmut Maucher, Nestlé aspire à un équilibre dans la répartition de ses activités et, partant, de ses risques.² Bien qu'il soit toujours tentant de focaliser une grande partie de ses ressources sur un produit (ou un pays) qui affiche momentanément la meilleure rentabilité, l'Entreprise cherche avant tout à créer un équilibre, notamment entre les produits, dans une perspective à long terme et afin de contrebalancer les risques. Jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, Nestlé dépend énormément des produits laitiers, des aliments pour enfants et du chocolat. Par la suite, elle mise de plus en plus sur *Nescafé* en réponse à la baisse de la demande de lait condensé et de lait en poudre. Les produits culinaires de *Maggi* et de *Crosse & Blackwell* apportent également un certain équilibre, tout comme la participation de 25% acquise en 1974 dans l'entreprise de cosmétiques L'Oréal par l'intermédiaire de la société Gesparal et le rachat d'Alcon en 1977.

Helmut Maucher permet à Nestlé de s'affranchir en grande partie de sa forte dépendance vis-à-vis de *Nescafé* en assurant la promotion d'autres secteurs. En plus des rachats opérés dans les années 1980 (déjà mentionnés), citons tout particulièrement la création des activités liées à l'eau, aux glaces et aux aliments pour animaux de compagnie depuis le début des années 1990.

Pour Peter Brabeck aussi, il va de soi que le portefeuille d'activités nécessite d'être revu en permanence. Il s'agit cependant moins d'équilibrer les risques, ce qui est pour ainsi dire chose faite, que de réaliser l'objectif de croissance ambitieux de l'Entreprise, assorti d'une amélioration continue de la marge EBITA. Aussi tous les secteurs d'activités susceptibles d'augmenter la création de valeur et la croissance des catégories de produits doivent-ils recevoir un soutien plus important. Et ce, alors que la progression globale du marché pour les aliments transformés n'est que de quelque 2,4%, largement devancée par les taux de croissance dans les pays émergents.³ Au vu de l'évolution rapide de nombreux produits alimentaires en biens de consommation de masse et de la concurrence croissante des marques propres, Nestlé doit donc adapter la composition de son portefeuille à ces changements. Elle renonce par conséquent aux secteurs dans lesquels sa contribution à la création de valeur est minime. Le lait UHT en est un exemple parfait. Une grande partie de sa valeur provient en effet de son conditionnement. Or, ce sont les fabricants d'emballages qui produisent celui-ci et les fournisseurs de machines qui en possèdent la technique de fabrication. La marque n'a ici que peu d'importance, raison pour laquelle Nestlé se défait de cette activité en 1992.⁴ La situation est complètement différente là où Nestlé est en mesure de considérablement favoriser la création de valeur, pour les consommateurs et les actionnaires, grâce à ses activités de recherche, ses connaissances particulières de la production alimentaire, ses services supplémentaires, sa gestion des marques, etc. C'est notamment le cas pour «Nestlé HomeCare»⁵, un service de gestion de la santé en matière de nutrition clinique, créé fin 2000 en France et étendu depuis à d'autres pays. Par son intermédiaire, Nestlé propose aux patients rentrant chez eux après un séjour à l'hôpital de leur rendre visite, de les nourrir par sonde et de leur fournir ses propres produits.

1-3 La stratégie de Nestlé est de rénover des produits traditionnels avec, par exemple pour *Nescafé*, le lancement de *Nescafé Cappuccino*, de renforcer la position des produits bien implantés tels que les glaces et de lancer de nouvelles formules comme c'est le cas de *Nespray*.

C'est dans ce contexte que Nestlé, sous l'administration de Peter Brabeck, diversifie ses produits en adoptant l'approche suivante.⁶

1. *Renouvellement des marques et des produits traditionnels*: en premier lieu, les marques et produits sont constamment revus en profondeur dans les secteurs d'activités traditionnels, qui constituent toujours la majeure partie du chiffre d'affaires et des bénéfices (café soluble, boissons lactées et en poudre, produits culinaires, chocolat, etc.). Ce renouvellement permanent vise également des segments de produits dans leur intégralité tels que le café torréfié avec *Nespresso* [voir le paragraphe «Nespresso», pp. 115–120].

2. *Elargissement de segments à croissance rapide*: la part des secteurs d'activités à croissance rapide est fortement renforcée. Sont concernés l'alimentation pour animaux de compagnie, l'eau, les glaces, mais aussi les segments prenant en compte l'alimentation hors du domicile – en progression – tels que FoodServices, ou l'acquisition de Chef America, Inc. [voir p. 127] dont les produits profitent en outre de la tendance aux repas plus fréquents et moins copieux.

3. *Participation dans des secteurs émergents, consolidation de ces derniers et étude de nouvelles possibilités d'affaires*: Nestlé cède les secteurs d'activités dans lesquels son influence sur la création de valeur grâce à ses connaissances spécifiques est faible et cherche à les remplacer par de nouveaux domaines qu'elle doit dans un premier temps mettre sur pied et consolider ou étudier. Les branches à développer incluent entre autres la nutrition de performance (*PowerBar*; achetée en 2000), les services de nutrition et de gestion médicales cités ci-dessus sous la dénomination «Healthcare» ou la société pour la gestion du poids Jenny Craig (2006); il s'agit de divisions créées ou acquises récemment par «Nestlé Nutrition».⁷ En outre, des lignes de produits aux qualités nutritionnelles spécifiques (pauvres en sel, en calories, etc.) et des ser-

Transformation stratégique: les moteurs de l'amélioration des performances à long terme des affaires alimentation et boissons

1.	Cœur de métier (par ex. le café soluble)	Étendre & défendre	Prescriptions – Défendre et étendre les affaires actuelles; – Installer les bases de la croissance future.
2.	Nouvelles affaires (par ex. les glaces)	Construire & renforcer	Prescriptions – Construire de nouveaux segments et capacités de marché; – Développer les principes futurs de la croissance.
3.	Nutrition, Santé et Bien-être (par ex. La Nutrition de santé)	Créer des options valables pour le futur	Prescriptions – Conduire les changements industriels et les changements de paradigmes; – Explorer les options en dehors des limites du marché.

vices adaptés permettent aux consommateurs soucieux de leur santé d'atteindre leurs objectifs nutritionnels personnels (régimes amincissants ou anticholestérol, p. ex.). Nestlé étudie de nouvelles opportunités commerciales ou s'y essaie notamment avec le joint-venture innéov, exploité avec L'Oréal, ou via les fonds de capital-risque et de croissance.

Cette politique a des conséquences sur le portefeuille de produits de Nestlé, dont voici les principales: à l'aune du chiffre d'affaires total, les secteurs de croissance alimentation pour animaux de compagnie, eau, glaces et produits pharmaceutiques enregistrent une forte hausse entre 1990 et 2005. En 2005, la part de l'alimentation pour animaux de compagnie dans le chiffre d'affaires total de Nestlé se monte à près de 12% (contre 4% en 1990), celle de l'eau à 10% (3% en 1990), celle des glaces à 8% (2% en 1990) et celle des produits pharmaceutiques à 6,5% (3% en 1990).⁸ Alors que le Groupe n'était qu'un fournisseur marginal dans ces trois segments de marché au début des années 1990, il est depuis devenu le numéro un mondial ou l'un des principaux leaders. Malgré l'envolée de ces secteurs et le recul inévitable d'autres segments, le café soluble (*Nescafé*) garde sa place dans le portefeuille interne grâce à des investissements constants dans la marque et le produit. A l'inverse, les produits laitiers de longue conservation et les produits culinaires perdent de leur importance suite à diverses cessions. Pour ce qui est de la contribution des différentes catégories de produits au bénéfice de Nestlé (EBITA, résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements d'actifs immatériels), le café soluble conserve la tête du classement, suivi des produits pharmaceutiques, des produits laitiers et des aliments pour animaux de compagnie.⁹

Tandis que la progression de l'eau, de l'alimentation pour animaux de compagnie et des glaces s'explique en grande partie par des acquisitions, la division Pharma affiche une croissance interne supérieure à la moyenne.

Répartition des ventes par groupes de produits, 1992/1995/2000/2005

en CHF milliards et en %

	92*		95		00		05	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
Boissons	13 521	24,8	16 215	28,7	23 044	28,3	23 842	26,2
Produits laitiers, Nutrition et Glaces	14 890	27,3	15 239	27,0	21 974	27,0	23 235	25,5
Plats préparés, Produits pour cuisiner et autres produits et activités	15 718	28,8**	14 655	25,9**	20 632	25,3**	16 673	18,3
Chocolat, Confiserie et Biscuits	8 598	15,8	8 217	14,6	10 974	13,5	10 794	11,9
Produits pour animaux de compagnie							10 569	11,6
Produits pharmaceutiques	1 773	3,3	2 158	3,8	4 798	5,9	5 962	6,5
Total	54 500		56 484		81 422		91 075	

* Avant 1992 et l'implémentation des UASs, les groupes de produits étaient groupés différemment

** Y compris produits pour animaux de compagnie



L'eau *Vittel Vitalitos*, lancée en 2005 est avant tout destinée aux enfants. C'est une eau aromatisée qui ne contient ni édulcorant, ni agent conservateur.



1

Les secteurs de croissance: eau, alimentation pour animaux de compagnie et glaces

Nestlé et le secteur de l'eau

A la fin des années 1980, l'eau en bouteille est un produit de niche pour Nestlé. La Société détient depuis 1969 30% de parts dans *Vittel*, la troisième plus grande marque d'eau minérale en France, qui est alors le principal marché du monde des eaux embouteillées. Différentes acquisitions suivent (Deer Park, Montclair, Rietenauer Mineralquellen, Blaue Quellen, etc.). Les affaires relatives à l'eau sont principalement entre les mains de sociétés Nestlé locales, mais une structure de coordination dédiée est créée au sein de la Direction Produits à Vevey en 1973. Cette activité est néanmoins encore loin d'avoir une importance stratégique pour Nestlé. Certes, la Société acquiert une participation majoritaire de 52% dans Vittel en 1988, mais en 1989, elle vend deux sources en Amérique du Nord, Deer Park et Montclair. Toutefois, l'année 1989 marque un tournant pour Nestlé. En novembre, presque au même moment que la chute du mur de Berlin, l'activité eau est pour la première fois à l'ordre du jour de la réunion annuelle à huis clos de la Direction générale à Glion. C'est dans ce village, situé en contre-haut de Montreux, qu'Henri Nestlé avait décidé de se retirer des affaires et à qui il avait offert peu de temps avant sa mort une source et un puits pour l'approvisionnement local en eau.¹⁰ Lors de la réunion précitée, le responsable du secteur des eaux présente, à la demande de son chef Camillo Pagano, une stratégie pour l'avenir qui fait de l'eau l'un des éléments clés de l'activité de l'Entreprise. Au cours des années précédentes, l'eau minérale a connu un véritable essor dans le monde et s'est parfaitement adaptée à la stratégie de Helmut Maucher en cours d'élaboration dans d'autres domaines, qui consiste à renforcer l'engagement du Groupe en faveur des produits à valeur ajoutée en termes de santé. L'eau minérale bénéficie des trois tendances de consommation au profit de boissons fraîches légères, saines et non alcoolisées.¹¹ Lorsque ce thème est mis sur le tapis, les partisans du pour et du contre s'opposent dans une discussion animée sans toutefois arriver à se départager. Le principal argument invoqué par les détracteurs du projet est que l'eau minérale n'a guère de rapport avec les affaires existantes de la Société, car il s'agit d'un produit naturel et non industriel. Helmut Maucher fait finalement pencher la balance en faveur de l'eau, qui devient ce jour-là l'une des activités stratégiques de l'Entreprise.¹²

Les vues de Giovanni Agnelli sur Perrier ...

A ses débuts, ce nouveau secteur fait encore l'objet de peu d'attentions, car Nestlé a encore fort à faire avec l'intégration des grandes acquisitions de la seconde moitié des années 1980 et la mise sur pied des nouveaux joint-ventures et alliances.¹³ C'est un événement extérieur qui pousse la Société à franchir une étape supplémentaire dans cette voie. Le 28 novembre 1991, l'industriel italien Giovanni Agnelli, Président de Fiat, annonce envisager une offre de rachat amicale sur le holding français Exor. Celui-ci comprend, outre le vin no-

1 Dès 1843, Henri Nestlé commercialise de la limonade gazeuse et des eaux minérales, comme toutes sortes d'autres produits, avant de trouver le succès en développant la Farine Lactée.

ble Château Margaux et le Roquefort, le groupe Perrier, avec son eau minérale du même nom, les marques Contrex, Vichy et Volvic ainsi que plusieurs sources américaines (notamment Oasis, Zephyrhills, Ozarka, Arrowhead et Poland Spring), soit en tout presque une vingtaine de marques d'eau distribuées dans 120 pays. Le groupe Perrier est le plus important fournisseur d'eaux embouteillées avec, en 1990, un chiffre d'affaires annuel de FFR 8,6 milliards (env. CHF 2,2 milliards), soit quatre fois plus que Vittel qui affiche un résultat de FFR 1,9 milliard (CHF 0,5 milliard). L'offre de Giovanni Agnelli déclenche une bataille de rachats qui ne laisse aucun répit pendant plusieurs mois aux Bourses, banques, autorités, tribunaux et médias en France et au-delà, et qui devient une «cause célèbre» européenne du fait de l'intervention de la Commission européenne. Nestlé parvient enfin à entrer en possession du groupe Perrier en 1992, grâce au soutien de BSN (Danone), avant de céder Volvic à BSN ainsi qu'une série de petites sources et marques (Vichy, Saint-Yorre, Thonon et Pierval) au Français Neptune. A la fois concurrents sur le marché des produits laitiers réfrigérés mais aussi partenaires, Nestlé et BSN concluent également un joint-venture en Tchécoslovaquie dans la branche du chocolat et des biscuits. Au total, l'achat de Perrier coûte à Nestlé environ CHF 2,5 milliards après les cessions et la vente prévue de Roquefort.¹⁴

La Société atteint ainsi son objectif mais n'est pas au bout de ses surprises. Jusqu'à la décision de la Commission européenne le 22 juillet 1992 à Bruxelles, qui a étudié le rachat sous l'angle du droit de la concurrence avant de donner son accord sous conditions, Nestlé ne peut accéder aux dossiers de Perrier en raison des dispositions de la directive sur les fusions de la Communauté européenne ainsi que du manque de coopération de l'ancien chef de Perrier, opposant déclaré à Nestlé. C'est ainsi que Helmut Maucher apprend en mai 1992 par la question d'un journaliste, à l'occasion de la conférence de presse sur les résultats annuels du Groupe, que Perrier détient 20% de l'eau minérale italienne San Pellegrino. Jusqu'à peu, cette participation était même de 35%, avant que le chef de Perrier ne la réduise préalablement au rachat, au grand mécontentement du futur propriétaire.¹⁵ Et ce n'est qu'après avoir examiné les livres de compte de Perrier que Nestlé se rend compte que deux des sources qu'elle devrait céder conformément à la décision de la Commission ne lui appartiennent même pas: Thonon et Vichy ne sont que des concessions de Perrier, qui ne les possède pas.¹⁶

Une étude approfondie des comptes de Perrier met également au jour les cicatrices profondes laissées par l'affaire du benzène¹⁷ en 1990: en 1989, la source Perrier à Vergèze (Gard) produit 1,2 milliard de bouteilles, en 1990 encore un milliard, mais une année après la crise, en 1991, il n'en sort plus que 761 millions des chaînes, ce qui correspond à une baisse de 40% en trois ans seulement. Les prévisions pour 1992 sont de 750 millions de bouteilles. En France, les ventes retrouvent péniblement leur niveau d'avant la crise, alors que la clientèle aux Etats-Unis continue d'éviter la petite bouteille verte, pourtant véritable symbole des «yuppies» dans les années 1980. C'est d'ailleurs dans l'euphorie de cette période que Perrier avait construit à Vergèze une nouvelle usine d'embouteillage – d'une capacité de 1,5 milliard de bouteilles pour



2

2 L'eau minérale naturellement gazeuse *Perrier* est vendue dans ses célèbres petites bouteilles vertes depuis 1903.



1

CHF 35 millions – mise en service précisément en 1990, l'année de l'affaire du benzène. Suite à cette crise, la direction de Perrier avait déjà élaboré des plans de réduction du personnel à Vergèze, qui étaient toutefois restés dans les tiroirs en raison des négociations de reprise. Une fois l'acquisition effective, Nestlé doit traiter ce problème dont la solution prendra plus d'une décennie [voir chapitre 10; Syndicats; pp. 284–286].

Rétrospectivement, Helmut Maucher estime, devant le Conseil d'administration, que le rachat de Perrier est une très bonne opération malgré les difficultés et les surprises rencontrées, même si son coût s'est avéré plus élevé et que sa rentabilisation a pris plus de temps que prévu. Selon lui, la mauvaise direction de Vergèze est compensée par un appareil de production de bonne qualité.¹⁸ Il n'a également aucun mal à justifier l'acquisition de Perrier vis-à-vis du public. A une question posée par un journaliste suisse début 1993, il répond: «Oui, nous avons acheté les yeux fermés, tout en gardant un œil ouvert, et le bon.»¹⁹

Helmut Maucher souligne dès le départ l'intérêt stratégique de cette acquisition, bien plus importante à ses yeux que l'achat d'une marque prestigieuse, car elle permet de pénétrer un secteur d'activités axé sur la santé, la nature et la nutrition. A cet égard, ses ambitions ne se cantonnent pas à la France et à l'Europe, et portent surtout sur les Etats-Unis.²⁰ Pour lui, «l'eau convient parfaitement à Nestlé, car elle possède des vertus nutritives». Pour imposer cette idée en interne également, Helmut Maucher doit toutefois faire preuve d'une grande force de persuasion: «La moitié des gens m'a pris pour un fou à l'époque. J'avais tout simplement senti venir les choses un peu avant les autres. Perrier a été l'acquisition la plus difficile que j'ai eu à conclure. Et je n'y serais pas parvenu sans tous mes contacts.»²¹ Il est vrai qu'à l'instar des anciennes transactions qu'il a réalisées, Helmut Maucher a pu une fois encore compter sur son vaste réseau relationnel aux plus hauts niveaux économiques et politiques, établi principalement grâce à sa collaboration active à la «Table ronde des industriels européens» (ERT) et à la «Chambre internationale du commerce» (ICC) et qui lui a permis de décrocher son téléphone dans des situations délicates ou de rencontrer rapidement ses partenaires dans le cadre d'entretiens discrets et informels sur un terrain neutre.

La reprise de Perrier fait de Nestlé le principal fournisseur d'eau en bouteille dans le monde et permet de créer une nouvelle unité d'affaires, Nestlé Sources International (NSI), qui change de nom en 1996 pour s'appeler Perrier Vittel, en vue de renforcer ses principales marques internationales. Après avoir acheté toute une série de marques leaders locales principalement en Amérique du Nord, en Europe de l'Est, en Asie et en Amérique du Sud, Nestlé commence à étendre davantage sa position dans le segment de la distribution d'eau en bonbonnes à domicile et au bureau (Home and Office Delivery, HOD) à la fin des années 1990. L'un des grands inconvénients de l'eau en bouteille a longtemps été la difficulté de la transporter sur de longues distances. Difficile et fragile, le fret engendrait d'énormes frais de transport qui se répercutaient sensiblement sur le prix de vente. C'est pourquoi la principale part de marché était détenue par un ensemble de nombreuses petites marques locales dont

1 Nestlé prend une participation à Vittel en 1969 (achat en 1990). Cette année-là le PVC remplace le verre traditionnel. Il sera suivi par le PET dans les années 1990.

Nestlé Pure Life, la première eau de source de Nestlé, est lancée au Pakistan en 1998.

Perrier, marque acquise en 1992, est aujourd'hui disponible en bouteille de verre et en PET.

S. Pellegrino entre dans le groupe en 1998.

peu parvenaient, comme *Perrier*, à acquérir une renommée nationale ou internationale. Les emballages en PVC, commercialisés pour la première fois par *Vittel* en 1968, sont l'une des premières améliorations en termes de poids et de solidité, et quelques années plus tard, les bouteilles en PET font leur apparition sur le marché.²² Une étape décisive vers l'internationalisation est franchie avec le concept de «multi-site brands», c'est-à-dire des marques qui ne sont pas liées à un lieu d'embouteillage précis mais qui peuvent être utilisées pour l'eau provenant de différents sites de production. Cette approche permet de vendre sous la même marque de l'eau mise en bouteille localement dans différents pays et c'est également la solution privilégiée pour l'eau distribuée à l'échelle nationale ou internationale par des chaînes de magasins sous leur propre marque. C'est ainsi qu'en 1998, Nestlé lance *Nestlé Pure Life* au Pakistan, une marque d'eau potable filtrée et reminéralisée qui présente les mêmes caractéristiques indépendamment du lieu d'embouteillage. D'autres marques suivent rapidement le mouvement hors d'Europe: après le Brésil viennent la Chine, le Mexique, les Philippines, la Thaïlande et l'Argentine puis, en 2001, le Moyen-Orient et enfin, jusqu'en 2005, la Russie, le Canada et les Etats-Unis. En Europe, Nestlé introduit en 2000, selon le même principe, la marque *Nestlé Aquarel* pour l'eau de source embouteillée sur différents sites. Comme la stratégie de marque change, Perrier Vittel est rebaptisée Nestlé Waters en 2002; cette unité atteint en 2005 une part de marché mondiale non négligeable de 18% avec un chiffre d'affaires de CHF 8,8 milliards. Elle compte 75 marques et 103 usines réparties dans 36 pays, et emploie environ 30 000 personnes.²³

Alimentation pour animaux de compagnie

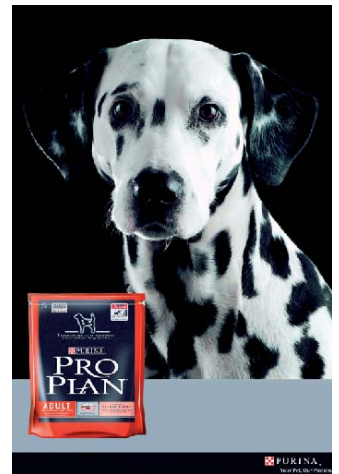
En 2005, la division alimentation et soins pour animaux de compagnie qui existe depuis 20 ans seulement réalise un chiffre d'affaires de CHF 10,6 milliards, soit presque autant que le secteur du chocolat et de la confiserie (CHF 10,8 milliards) dans lequel Nestlé est active depuis plus d'un siècle. Ces deux activités représentent avec 12% chacune la plus grande part du chiffre d'affaires total de Nestlé en termes de valeur.

Au milieu des années 1950, des aliments industriels pour chats et chiens sont exposés à l'entrée d'une représentation de cirque, «spectacle» aussi inhabituel et drôle pour les enfants que les pitreries des clowns.²⁴ Personne ou presque ne peut alors imaginer que ces produits seront un jour diffusés à grande échelle. Pourtant, il existe des entreprises en Europe et aux Etats-Unis qui se sont imposées sur ce marché depuis le XIX^e siècle [voir les encadrés sur Ralston Purina et Spillers, pp. 133–135].

En 1974, lorsqu'au cours d'une présentation un jeune collaborateur demande au directeur du marketing de Nestlé si la Société pourrait un jour vendre des produits pour animaux, le Directeur, très étonné que l'on puisse poser cette question, répond sans hésiter «non». Or seulement un peu plus de dix ans après, en 1985, le portefeuille de Nestlé s'enrichit pour la première fois de produits alimentaires pour animaux de compagnie (*Friskies*) suite à l'achat de Carnation, spécialisée en particulier dans les activités relatives au lait. A l'épo-



2



3

2 Les croquettes pour chiens *Friskies* de Carnation sont vendues sur le marché américain depuis 1934.

3 La nourriture pour chiens *Pro Plan* de Purina contribue à la santé de l'animal.

Critères d'acquisition de Nestlé

Les acquisitions jouent un rôle majeur dans la croissance de la catégorie des glaces. Aussi des critères servant de lignes directrices ont-ils été fixés au sein de l'Entreprise.

Une entreprise à racheter doit

1. permettre de devenir numéro un ou numéro deux dans une catégorie donnée;

2. être axée sur des catégories de croissance créant de la valeur ajoutée;
3. créer de la valeur pour les actionnaires;
4. posséder de grandes marques leaders;
5. soutenir la croissance du chiffre d'affaires, le cash flow et l'augmentation des bénéfices;
6. avoir de grandes chances d'être intégrée avec succès.

que, Nestlé ne connaît rien à ce secteur marginal et se demande si elle doit le vendre ou le développer. Helmut Maucher, puis son successeur Peter Brabeck, choisissent la seconde option et élargissent ce nouveau segment au moyen d'acquisitions ciblées pour atteindre une taille critique: Dr Ballard (Canada) en 1987, Alpo (Etats-Unis) en 1994 et Spillers (Royaume-Uni) en 1998. Plusieurs achats de petite envergure favorisent également la progression de la Société sur ce segment en Amérique et en Europe.²⁵ Toutefois, Nestlé reste à la traîne par rapport au leader mondial du marché, Mars. Alors que celle-ci est également très bien positionnée en Europe, aux Etats-Unis, c'est Ralston Purina qui détient la plus grosse part de marché. Pour parvenir en tête du classement, Nestlé doit donc procéder à d'autres acquisitions.

Fin novembre 2000, Peter Brabeck rencontre un représentant de la famille propriétaire de Ralston Purina pour un entretien en tête-à-tête dans un appartement, en vue de tâter le terrain pour un éventuel rachat de Ralston Purina par Nestlé. Après s'être séparée de ses divisions alimentaires, stations de ski, piles et autres, Ralston Purina s'était concentrée exclusivement sur l'alimentation pour animaux, devenant une candidate à la reprise très séduisante. Peu avant Noël, une nouvelle rencontre a lieu, en présence cette fois-ci de Patrick McGinnis, Président et CEO de Ralston Purina, et du responsable des acquisitions de Nestlé. Le prix est débattu à cette occasion, mais Peter Brabeck le trouve trop élevé. Alors qu'il s'apprête à prendre congé sans qu'un accord ait été trouvé, Patrick McGinnis se déclare prêt à rester à la tête de l'entreprise encore quelque temps et à réaliser les objectifs envisagés. C'est le facteur décisif qui pousse Peter Brabeck à faire des concessions pour la plus importante acquisition jamais signée par Nestlé. A la mi-janvier 2001, les deux entreprises annoncent publiquement la transaction. Nestlé acquiert pour USD 10,3 milliards (soit environ CHF 17 milliards) le plus grand fabricant de produits alimentaires pour animaux de compagnie aux Etats-Unis, devenant le producteur numéro un mondial d'aliments secs pour chiens et chats. Cette nouvelle gamme vient compléter idéalement celle de *Friskies*, la division alimentation pour animaux de compagnie de Nestlé axée principalement sur les aliments humides, d'autant plus que la tendance de l'époque est plutôt aux produits secs haut de gamme.

Grâce à cette opération, Nestlé se hisse pratiquement à la hauteur de Mars (Pedigree, Whiskas, Royal Canin, etc.): les deux entités possèdent chacune environ un quart de part de marché, dépassant les marques propres du commerce ainsi que d'autres fournisseurs tels que Procter & Gamble (lams) et Colgate-Palmolive (Hills). La nouvelle organisation est baptisée «Nestlé Purina Pet Care» (NPPC) et son siège est situé à St. Louis (Missouri, Etats-Unis). Pa-

trick McGinnis, ancien Président et CEO de Ralston Purina, continue d'assumer ces fonctions au sein de NPPC. L'année d'après, une nouvelle unité NPPC est instituée dans les zones Europe (Royaume-Uni), AOA (Australie) et AMS (Venezuela), et début 2003, l'UAS correspondante de Vevey déménage à St. Louis, où se trouve également la direction de la recherche et développement. Mi-2004, les deux unités NPPC pour l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud sont réunies à St. Louis. Depuis la reprise de Ralston Purina, ses marques ont gagné en importance en Europe également, et des économies ont été réalisées avec, entre 2002 et 2005, la fermeture de neuf usines rien qu'en Europe.²⁶

Glaces

Au début des années 1990, Nestlé est confrontée à la même situation dans le secteur des glaces que dans celui de l'alimentation pour animaux de compagnie et de l'eau. Elle ne peut en effet pas rivaliser avec Unilever, le numéro mondial. En 1990, elle vend près de 212 000 tonnes de glaces, réalisant un chiffre d'affaires de CHF 756 millions, soit environ celui de l'eau ou des sauces froides ...²⁷ Leader du marché, Unilever pour sa part dégage CHF 3,5 milliards (GBP 1,4 milliard) de chiffre d'affaires avec les glaces, ce qui lui permet de détenir une part de marché de 14% contre 3% environ pour Nestlé.²⁸ Jusqu'en 1991, les activités de Nestlé – en recul partiel au début des années 1960 – sont de petite envergure et limitées géographiquement à l'Europe et à l'Amérique du Sud.

Cette année-là, Nestlé, sous l'administration de Helmut Maucher, décide d'entamer une stratégie d'acquisition ciblée sur une série de sociétés de taille moyenne.²⁹ Tout commence en 1991 avec Alco Drumstick aux Etats-Unis, avant de se poursuivre sur tous les continents. Jusqu'en 1997, Nestlé étend sa couverture géographique (de 10 à 40 marchés) et son chiffre d'affaires est multiplié par 3,5.³⁰ Parmi les pays dans lesquels elle est désormais également présente, on trouve l'Italie (Italgel), la Chine (Dairy Farm, Guangzhou Refrigerated Foods, usines à Tiandjin, Djindao, etc.) et l'Australie (parties de Pacific Dunlop). A la phase de consolidation des entreprises acquises entre 1998 et 2000 succèdent après 2000 quelques reprises plus importantes triées sur le volet. La situation en termes de parts de marché mondiales est alors la suivante: Unilever reste indéniablement le leader avec 17%, suivie par Nestlé avec 9%, puis par Dreyer's (Etats-Unis), Schöller (Allemagne) et Häagen-Dazs (Etats-Unis) avec chacune environ 2%.³¹

Pour rattraper Unilever une fois pour toutes, Nestlé envisage des rachats tant aux Etats-Unis qu'en Europe. A l'été 2001, la Société annonce être en pourparlers avec Südzucker pour reprendre Schöller en Allemagne, et à l'automne, elle fait savoir que cette transaction interviendra sous réserve de l'approbation des autorités, qui donnent finalement leur feu vert en 2002. A la même période, Nestlé se rend propriétaire de la marque *Häagen-Dazs* aux Etats-Unis et au Canada. Cette opération est rendue possible par la reprise de l'intégralité d'Ice Cream Partners, aux Etats-Unis, le joint-venture créé deux ans



1



2



1



2

auparavant entre Nestlé et Pillsbury/Diageo et qui couvre les activités de glaces de Nestlé aux Etats-Unis ainsi que celles de *Häagen-Dazs*. Nestlé achète la part de 50% de Pillsbury en décembre 2001 et fonde Nestlé Ice Cream Company LLC (*Häagen-Dazs*, *Drumstick*, *Nestlé Crunch*, *Butterfinger*).

En juin 2003, Nestlé franchit la dernière étape vers le sommet du plus grand marché des glaces dans le monde: elle fusionne son activité de glaces aux Etats-Unis avec celle de Dreyer's Grand Ice Cream Inc., dont elle a annoncé le rachat un an auparavant. Toutefois, dans l'attente de l'approbation de la Federal Trade Commission aux Etats-Unis, elle ne peut conclure cette opération qu'un an après.³² C'est ainsi qu'une acquisition proposée par la direction locale dix ans plus tôt déjà aboutit enfin, permettant d'asseoir la position de Nestlé aux Etats-Unis. Dreyer's s'oppose toutefois à un rachat et ne propose qu'une participation minoritaire que Nestlé accepte en 1994 (17,2%). Après avoir visité le centre de recherche de Nestlé à Beauvais, le CEO de Dreyer's, T. Gary Rogers, acquiert le procédé dit de «slow churned» [voir chapitre «Recherche et développement»] qu'il fait développer. Le rapprochement des deux sociétés subit cependant un nouveau coup de froid en 1999, lorsque Nestlé conclut un joint-venture avec Pillsbury/Diageo, durcissant par là-même la concurrence. En 2001, Nestlé parvient à acheter d'autres parts de Dreyer's et un an plus tard, les deux anciens adversaires se mettent enfin d'accord sur les modalités d'un transfert («reverse acquisition»). Dreyer's achète l'activité de glaces de Nestlé, reste cotée au Nasdaq et paye la transaction au moyen d'actions propres, afin que Nestlé détienne la majorité de l'entreprise (67%). Après une période transitoire jusqu'en 2006, Nestlé deviendra propriétaire de Dreyer's à 100%. Grâce à cette opération, Nestlé est désormais le numéro un de ce marché. En 2005, elle avait atteint cette position à l'échelle internationale. En l'espace de quinze ans, Nestlé est ainsi parvenue au premier rang mondial en termes de chiffre d'affaires et est actuellement en train d'améliorer sa rentabilité.

Cessions

Entre 1990 et 2005, Nestlé dépense près de CHF 49 milliards en acquisitions et participations. A la même période, elle cède certains de ses secteurs pour plus de CHF 12 milliards, ce qui correspond presque à un quart de ses achats.³³ Ce sont surtout les cessions de l'année 2002 qui permettent d'engranger le plus d'argent, avec l'introduction partielle d'Alcon en Bourse (environ 25%) ainsi que la vente de la société affiliée à 100% Food Ingredients Specialities S.A. (FIS) au fabricant de parfums et d'arômes Givaudan S.A. La vente de FIS s'explique par le fait que la société recevait de plus en plus de mandats de tiers et avait besoin de davantage d'indépendance pour soutenir sa croissance. En contrepartie, Nestlé rachète une participation de 10% au moins du capital de Givaudan. En l'espace de trente ans, FIS était parvenue à se faire une place au soleil sur le marché des arômes alimentaires salés pour soupes, sauces et plats cuisinés. A l'instar de la société, l'ancienne usine Maggi de Kempthal change également de propriétaire.

1 Le 9 septembre 2004, après la troisième phase d'extension, Rainer E. Gut, président du Conseil d'administration de Nestlé S.A., inaugure la nouvelle ligne de production *Nescafé* d'Orbe en présence de M^{me} Jacqueline Maurer-Mayor, conseillère d'Etat vaudoise, et du président de la Confédération Joseph Deiss.

2 Le site d'Orbe accueille un PTC, une usine de *Nescafé* et l'unique centre de production *Nespresso*. Orbe devient ainsi le centre de compétence café du Groupe.

Pour de nombreuses cessions, la rentabilité de l'activité n'est pas vraiment un facteur décisif; il s'agit plutôt de savoir si celle-ci appartient au cœur de métier de Nestlé et si la Société possède les compétences de base pour assurer sa gestion. Peter Brabeck s'exprime à ce sujet lors d'une interview: «Nous considérons toute activité en nous demandant de quel potentiel de croissance elle dispose encore: nous prenons en compte la valeur qu'elle crée pour les actionnaires. Nous nous demandons ce que nous ferions si le secteur était une entreprise indépendante. Il y a peu [1995], nous avons décidé que notre investissement dans le secteur viticole n'était pas de nature stratégique. Bien que notre rendement financier ait été bon, nous ne possédions aucune compétence de base en la matière. Lorsque nous parlons de compétences de base, cela signifie que nous en savons plus que n'importe qui dans le monde sur certains domaines d'une activité donnée. Et pour jauger nos connaissances, nous nous comparons au leader sur le marché. Or, pour être un concurrent sérieux dans l'alimentation pour animaux de compagnie, voire le numéro deux derrière Mars, nous avions besoin de compétences de base.»³⁴

Des cessions sont réalisées successivement pendant toute la période, mais surtout à partir de 1996. Parmi les plus importantes, on trouve les hôtels et restaurants Stouffer's, Wine World Estates (Beringer), une partie de Herta (viande fraîche), Contadina et Libby's (différents produits alimentaires en boîtes), du café torréfié aux Etats-Unis, Laura Secord (confiserie) au Canada et les produits surgelés Findus en Europe ainsi que des produits réfrigérés à base de pommes de terre aux Etats-Unis.

Mais Nestlé se défait aussi d'activités telles que la transformation du lait et du cacao en Italie et en Malaisie, externalise des services et vend des infrastructures fixes comme des usines et des centres de distribution. Ainsi, dans la seule période de 1997 à 2004, 220 usines sont fermées ou vendues.³⁵

Nespresso: histoire d'un enfant mal-aimé devenu un élève modèle

Jusque dans les années 1980, le café ne signifie qu'une seule chose pour Nestlé: *Nescafé*. Ce n'est que plus tard que les instances compétentes à Vevey commencent à réfléchir à la «forme initiale» du café, à savoir le café torréfié (Roast and Ground, R&G), pour diverses raisons. La stagnation des ventes de *Nescafé* aux Etats-Unis fait transparaître qu'il serait indiqué de réduire la dépendance à ce produit vedette, lequel contribue au bénéfice d'exploitation du Groupe pour moitié en 1980 et pour encore un tiers en 1988.³⁶ En Europe, suite à la vogue des machines à café électriques dans les ménages, on constate aussi une désaffection partielle pour le café soluble et un engouement pour le café torréfié.

L'entrée de Nestlé dans ce secteur d'activités correspond en outre à la tendance observée alors à la diversification. Helmut Maucher rachète ainsi quelques sociétés de café torréfié, dont Hills Brothers et M.J.B. aux Etats-Unis, de même qu'une participation dans Dallmayr en Allemagne, au milieu des années 1980. A ses yeux, ces rachats et participations ne constituent toutefois

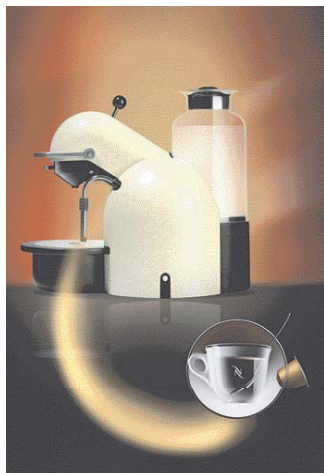


3



4

3-4 Les capsules *Nespresso* ont évolué avec le temps. Aujourd'hui, la gamme se compose de 12 variétés de café dont deux décaféinés et trois cafés Lungo (préparation pour une grande tasse). Elle est assortie de deux éditions limitées par année.



1

qu'une opération limitée qui ne doit en aucun cas amoindrir l'importance de *Nescafé*.³⁷ L'entreprise doit, selon lui, être forte dans d'autres domaines liés au café, et pas seulement dans celui du café soluble. Vers la fin de son mandat, il fait cependant volte-face, considérant que le café torréfié n'est pas une activité pour Nestlé,³⁸ car la valeur ajoutée à laquelle Nestlé peut contribuer est trop ténue comparée à celle du système *Nespresso*. Les domaines correspondants sont par conséquent vendus pour une grande part en 1999.

Dans le droit fil du regain d'intérêt pour le café torréfié, l'on se souvient à Vevey que Nestlé avait fait l'acquisition, en 1974, d'une technologie inconnue jusque-là auprès de l'Institut Battelle de Genève, laquelle consiste à remplir des capsules scellées hermétiquement de café torréfié. Celles-ci permettent de préserver parfaitement les centaines d'arômes contenus dans le café jusqu'au moment où il est consommé. Des machines à espresso conçues tout spécialement à cet effet perforent les capsules et laissent passer la vapeur et l'eau – sous l'effet conjugué, soigneusement calculé, de la pression, de la température et dans un temps imparté – au travers du mélange de café et d'un filtre spécial placé sous la surface inférieure des capsules, pour produire un espresso de qualité toujours identique.³⁹ Les chercheurs de Nestlé du laboratoire central de La Tour-de-Peilz s'étaient attelés au perfectionnement de cette technologie, par ailleurs étroitement liée à l'emballage aseptisé développé par Nestlé.⁴⁰ Arthur FÜRER, l'Administrateur délégué d'alors, leur interdit de poursuivre leurs travaux sur ce projet en 1978, car il craint que ce produit encore non baptisé n'en vienne à concurrencer *Nescafé* un jour. Or, ironiquement, c'est précisément cette invention qui, un peu plus de 40 ans plus tôt, avait failli connaître le même sort. L'un des chercheurs travaillant sur le système à espresso, Eric Favre, décide de continuer à développer les capsules et les machines correspondantes en privé, et parvient à convaincre le chef du marché japonais d'alors, Rudolf Tschan, de réaliser un test auprès de consommateurs, test qui est couronné de succès en 1984. Peu de temps après, Rudolf Tschan, devenu chef de la zone Asie et Océanie, est muté à Vevey, où il s'efforce de populariser le concept nommé *Nespresso* lors de son «crochet» par le Japon. Il trouve un allié au sein de la Direction générale en la personne de Camillo Paganò, chef de la Direction Produits convaincu par l'idée *Nespresso*. Sceptique dans un premier temps, en dépit de sa stratégie de diversification dans le secteur du café torréfié, Helmut Maucher se déclare néanmoins prêt à faire une tentative en 1986, et c'est ainsi que voit le jour Nestlé Nespresso S.A., filiale à 100% de Nestlé S.A., avec à sa tête Eric Favre et en tout et pour tout cinq collaborateurs lors de sa fondation. La société Nespresso est volontairement conçue comme une entité juridique distincte afin de garder une certaine distance avec la maison mère, distance rendue visible trois ans plus tard lors de son installation dans son propre quartier général à Pully, près de Lausanne.

Helmut Maucher a bien l'intuition que *Nespresso* est un concept révolutionnaire, mais le considère comme un produit de niche, même s'il peut contribuer à améliorer l'image de Nestlé auprès d'un public jeune et urbain.⁴¹ Le produit est par ailleurs en phase avec le style de vie à l'italienne, en vogue, auquel Nestlé cherche parallèlement à s'ouvrir au travers de l'acquisition de Buitoni. Au

1 Les machines à café *Nespresso* dessinées par les Ateliers Du Nord à Lausanne ont été primées pour leur design novateur à plusieurs reprises, notamment ce modèle lancé en 2001 décliné en plusieurs couleurs.

plan personnel, Helmut Maucher continue néanmoins d'afficher une certaine distance vis-à-vis de *Nespresso*, restant fidèle à *Nescafé* et veillant à ce que seul celui-ci soit servi à ses hôtes au restaurant de la direction.⁴² Cela ne l'empêche toutefois pas de protéger le nouvel «enfant» pendant tout son mandat, et de charger Rupert Gasser, l'un des meilleurs spécialistes du café chez Nestlé, d'endosser pour ainsi dire les habits de «parrain» après le départ à la retraite de Camillo Pagano fin 1991. A cette fin, Helmut Maucher lui confie la responsabilité pleine et exclusive de *Nespresso* et lui laisse pratiquement carte blanche. Jusqu'à sa retraite en 2002, Rupert Gasser conserve cette fonction et pendant toute cette période, gère *Nespresso* en tant qu'activité indépendante – aussi bien dans la forme que dans les faits – des structures existantes de Nestlé.⁴³ Cette autonomie est également une nécessité dans la pratique, car les besoins de *Nespresso* diffèrent de ceux de *Nescafé*, tant pour l'approvisionnement en café que pour la production. Dès sa création, *Nespresso* mène par ailleurs sa propre politique en matière de personnel, avec un système de rémunération spécifique, et réinvestit dans la nouvelle entreprise tous les bénéfices, récoltés à partir de 1995 seulement. Elle peut toutefois s'appuyer sur les décennies d'expérience, les collaborateurs et l'infrastructure de recherche sur le café de Nestlé. Pendant les quinze premières années, *Nespresso* est produit à titre «d'invité» dans l'usine de *Nescafé* située à Orbe, jusqu'à son installation contiguë dans ses propres locaux de production en 2003. De cette unité de fabrication de *Nespresso*, par ailleurs pour le moment la seule au monde, 1,7 milliard de capsules sont sorties en 2005. Ainsi, *Nespresso* allie les avantages que présente l'appartenance à un grand Groupe d'envergure mondiale à ceux d'une petite entreprise flexible.

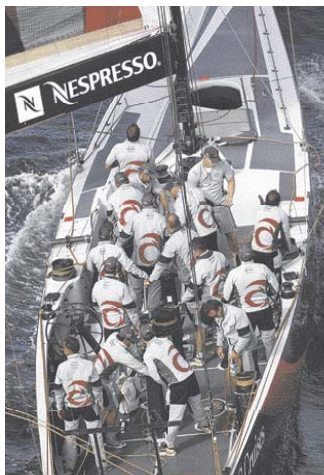
Les dix premières années sont semées d'embûches et *Nespresso*, à plus d'une occasion, se retrouve au bord de l'abîme. Premier obstacle à surmonter, comme c'est le cas pour beaucoup d'autres inventions: négocier la transition de la technologie à la commercialisation. Après le départ d'Eric Favre en 1990, des spécialistes du marketing recrutés à l'extérieur prennent la direction opérationnelle. Bien qu'initialement concentrée sur la livraison à des bureaux, l'activité *Nespresso* s'oriente de plus en plus vers les particuliers. Au début des années 1990, rares sont ceux qui peuvent s'offrir une machine *Nespresso*, dont la version la moins chère coûte plus de CHF 600.⁴⁴ Au fil des ans, le marché des ménages privés augmente néanmoins constamment, grâce aux prix plus abordables des machines et au plus grand choix proposé. Les capsules *Nespresso* et les machines y afférentes, dessinées et fabriquées dans un premier temps par Turmix, puis par d'autres firmes renommées à la demande de *Nespresso*, constituent un système en vase clos, les capsules ne pouvant être utilisées qu'avec les machines sélectionnées par *Nespresso*.

De plus, le consommateur ne pouvait acheter les capsules (qui existaient au début en quatre variétés, dont une sans caféine) qu'en étant affilié au club *Nespresso* fondé en 1989, dont on devenait membre automatiquement après l'achat d'une machine. En 1991, Camillo Pagano pense ainsi que *Nespresso* consiste plus à vendre un système qu'un café.⁴⁵ Le club ne compte alors que quelque 2000 membres, presque exclusivement concentrés en Suisse, mais la même année, l'activité *Nespresso* commence à s'internationaliser, de timides



2

2 Si plus d'un million de commandes de *Nespresso* s'effectuent par Internet, une quarantaine de boutiques situées dans une trentaine de pays à travers le monde accueillent les clients et leur permettent de déguster et découvrir d'excellents cafés.



1

incursions étant réalisées en Italie, patrie de l'espresso, ainsi qu'au Japon, où l'on se souvient des premières tentatives réussies des années 1980. Toujours en 1991, Nespresso lance la mise au point d'un système de recyclage des capsules en aluminium.⁴⁶

Au milieu des années 1990, les ventes de *Nespresso* passent encore pour «marginales»⁴⁷ en comparaison de celles de *Nescafé*. La progression de *Nespresso*, lente pour commencer puis toujours plus rapide, enregistre bientôt des taux de croissance de 30 à 40% annuels, dépassant ainsi largement ceux de tous les autres secteurs d'activités de Nestlé. S'ensuivent un élargissement de la gamme des capsules, l'introduction de nouvelles machines et de nouveaux accessoires, une extension de la couverture géographique, au plan horizontal (dans plus de 40 pays aujourd'hui) et vertical également, les machines *Nespresso* étant adoptées par des compagnies aériennes de renom dans leurs compartiments de première classe. En 2005, environ 1500 appareils en sont ainsi équipés. A partir de 1997, la direction opérationnelle repasse dans les mains des experts en café internes de Nestlé, ce sous l'œil toujours attentif de Rupert Gasser. La même année, le nombre de membres du club dépasse la barre des 200 000. Pendant sa première année en tant qu'Administrateur délégué, Peter Brabeck peut ainsi fixer comme objectif d'augmenter le chiffre d'affaires de *Nespresso* à CHF 1 milliard dans les dix années à venir.⁴⁸

Pour Nespresso, le XXI^e siècle commence par un emménagement dans un nouveau quartier général à Paudex, près de Lausanne, et par l'ouverture du premier magasin *Nespresso*. Depuis lors, près de 80 autres ont vu le jour dans des grandes villes au plan international. Nespresso suit en cela la tendance amorcée par ses concurrents, comme Starbucks, qui prend en compte le changement des habitudes en matière de consommation de café, notamment celles des plus jeunes. Pour eux, le café classique, avec ses déclinaisons limitées à noir, au lait, avec ou sans sucre, a fait son temps. L'éventail des cafés s'élargit donc avec des variantes comme le cappuccino, le latte macchiato, le moccaccino, etc. D'un produit de base, le café devient un produit spécial pour lequel les émotions et les préférences individuelles jouent un rôle croissant et que les consommateurs sont également prêts à payer plus cher. Avec ses portions de café, Nespresso s'inscrit tout à fait dans la tendance et ce constat satisfaisant figure dans la Stratégie du Groupe de 2001: «*Nespresso* est sans aucun doute l'un des plus beaux bébés de Nestlé».⁴⁹ Pour garder une longueur d'avance sur la concurrence qui s'amplifie, Nespresso doit toutefois poursuivre l'élargissement de la gamme de variantes de cafés et de machines. De 2001 à 2004, la société lance ainsi pas moins de sept nouvelles machines *Nespresso*, produites par autant de fabricants différents, lesquels doivent eux aussi satisfaire les exigences accrues des consommateurs en termes de design et de simplicité d'utilisation.⁵⁰ En 2005, Nespresso vend 1 million de machines dans 16 modèles fabriqués par 11 entreprises, dont les marques connues Krups, Alessi, Gaggia et Siemens, pour ne citer qu'elles.

Que tous les grands fabricants de café se lancent, tôt ou tard, dans des activités liées au café par portions n'a rien d'étonnant, et l'on peut escompter une intensification de la concurrence après l'expiration des brevets *Nespresso*

1 *Nespresso* est l'un des sponsors principaux du Defender Team Alinghi lors de la Coupe de l'America en 2004.

en 2011 et 2012. Pour relever ces défis, Nestlé décide de positionner *Nespresso* toujours davantage comme un produit «de luxe», aux côtés d'autres marques prestigieuses telles que Louis Vuitton, Yves Saint-Laurent ou encore Mercedes.⁵¹ La société fait un pas dans cette direction en devenant sponsor de la Coupe de l'America et co-sponsor du bateau qui défend le titre (Alinghi). Reconnaissant que les consommateurs de produits de haute qualité sont souvent ceux qui se préoccupent de leur origine et de leurs méthodes de fabrication, Nespresso conclut un accord en 2003 avec l'ONG Rainforest Alliance, engagée dans le commerce équitable, devenant par là partenaire de son programme «AAA-Sustainable Quality». Celui-ci permet à plus de 4000 cultivateurs de café costaricains, guatémaltèques et mexicains d'obtenir 75% de la recette d'exportation de leur production, et de profiter en sus des conseils prodigués par les experts de Nestlé.⁵² *Nespresso* est ainsi en mesure de compléter sa gamme de 11 espressos – appelée «Grands Crus» par analogie avec les vins fins – par une variante spéciale dite «AAA Edition».

Vingt ans plus tard, *Nespresso* est devenue adulte, fermement ancrée et entièrement acceptée au sein de la famille Nestlé. L'enfant mal-aimé s'est mué en élève modèle. Le chiffre d'affaires annuel de CHF 1 milliard évoqué par Peter Brabeck en 1997 est réalisé avec un an d'avance sur le calendrier d'alors. Et même si *Nespresso* réalise ainsi déjà près d'un huitième du chiffre d'affaires de *Nescafé*, la crainte de voir surgir un concurrent interne s'est dissipée. L'évidence s'est en effet imposée: *Nespresso* et *Nescafé* sont deux activités différentes, mutuellement complémentaires, voire bénéfiques l'une pour l'autre.

Les investissements consentis dans *Nespresso* se sont révélés payants bien au-delà de sa réussite commerciale, car l'entreprise, nouvelle et non conventionnelle, à l'écart des structures traditionnelles, s'est transformée en un laboratoire dont l'envie d'expérimenter, l'esprit pionnier et la volonté de prendre des risques ont donné de nombreuses impulsions à l'ensemble du Groupe.

La position que *Nespresso* occupe longtemps en marge de la maison mère, et encore à ce jour, encourage l'éclosion d'idées qui mûrissent souvent plus rapidement en dehors du cadre usuel d'une grande entreprise. Sur bien des points, *Nespresso* constitue, hier comme aujourd'hui, l'antithèse de Nestlé: avec son système de club et ses magasins Boutiques (et de ce fait l'absence de recours à des intermédiaires), elle brise le tabou de l'intégration verticale, autrement largement respecté. D'entrée de jeu, *Nespresso* contrôle donc la chaîne de création de valeur dans sa globalité, de la production à la consommation, et dispose en outre d'un accès direct à ses consommateurs, grâce auquel elle obtient de précieuses informations sur leurs habitudes de consommation tout en économisant des coûts publicitaires, le bouche-à-oreille s'avérant la méthode promotionnelle la plus efficace. Les expériences utiles réalisées par *Nespresso* en matière de marketing direct profitent également à d'autres secteurs d'activités de Nestlé. La société fait figure de pionnier dans les domaines du «B2B» (business-to-business, commerce interentreprises) et du «B2C» (business-to-consumer, vente au consommateur individuel), tout spécialement depuis l'utilisation systématique d'Internet à partir de 1998. A l'heure



2

2 En 2003, *Nespresso* lance un programme de qualité durable «AAA» au Costa Rica, en collaboration avec l'ONG Rainforest Alliance, destiné à promouvoir la production et l'approvisionnement durable de cafés de qualité.

actuelle, plus de la moitié des membres du Club, dont le nombre atteint entre-temps 2,2 millions, commandent déjà leurs capsules sur Internet. Dès ses premiers pas, Nespresso fait des informations sur les consommateurs le préalable systématique de ses réflexions. Cette méthode consistant à répondre et à anticiper les souhaits des consommateurs inspire également d'autres secteurs d'activités, dont celui des glaces, lequel opte sciemment pour une orientation vers les produits de luxe, *Nescafé* pour le commerce équitable ainsi que Food-Services et Nestlé Waters pour les affaires dites «Foyer et Bureau». Nespresso fait par ailleurs figure de modèle pour d'autres unités devenues autonomes, parmi lesquelles Nestlé Nutrition. Aussi Peter Brabeck peut-il déclarer, lors du 20^e anniversaire de la société, que Nespresso constitue un bon exemple pour le Groupe tout entier.⁵³

L'Oréal

En 1907, le chimiste Eugène Schueller fabrique pendant la nuit des teintures capillaires qu'il vend le jour sous le nom de L'Aureale aux coiffeurs parisiens. Il fait breveter son invention la même année, puis fonde la Société française des teintures inoffensives pour cheveux en 1908. L'année suivante, ses produits se vendent déjà dans plusieurs pays. La mode des cheveux courts adoptée par les femmes dans les années 1920 ajoute encore à leur succès et fait exploser le nombre des salons de coiffure en Europe. En 1939, l'entreprise est transformée en société anonyme sous le nom de L'Oréal, laquelle se lance en Bourse en 1963.

L'Oréal élargit peu à peu sa ligne originelle de produits capillaires professionnels jusqu'à disposer d'une structure organisée selon quatre grands secteurs d'activités, et définit une politique des marques cohérente pour l'ensemble de ses gammes, qui vont des produits professionnels aux produits grand public en passant par les produits de luxe et la cosmétique médicale.

Produits destinés aux professionnels: activité originelle de L'Oréal, les teintures capillaires forment la base de cette division; la gamme de produits est complétée progressivement par la création de marques telles qu'Imédia Liquide (1929), Oréal (1945), Kérastase (1964) et par des reprises comme Redken Laboratories (1993) et Matrix (2000).

Produits grand public: grâce à ces produits d'hygiène et de beauté du corps et des cheveux disponibles en grande surface, la société prend pied sur un marché de croissance. Les innovations se succèdent: au premier shampoing sans savon (Dop 1934) vient s'ajouter la crème solaire (Ambre Solaire 1935), dont le succès coïncide avec l'introduction des congés payés en France en 1936. S'ensuivent la laque pour cheveux (Elnett 1960), les soins du visage (Plénitude 1982) et les produits de maquillage (Gemey 1973, Maybel-line 1996, Unisa et Jade 1997), les dernières nouveautés étant une ligne de cosmétiques ethniques (SoftSheen 1998, Carson 2000) et une gamme de cosmétiques naturels à visée éthique (The Body Shop 2006).

Produits de luxe: L'Oréal pénètre ce marché en 1964 avec l'acquisition de Lancôme, puis le développe par des reprises dans le domaine des soins du visage (Biotherm 1970, Helena Rubinstein 1989), du maquillage (Shu Uemura 2003), des parfums (Fidji 1966) et d'autres encore. Ainsi Nestlé, actionnaire de L'Oréal depuis 1974, finance en 1984 l'achat de Warner Cosmetics, le distributeur américain des marques Armani, Vanderbilt, Ralph Lauren et Gloria.

Secteur pharmaceutique: les pharmacies servent de canal de distribution pour des produits de dermatologie (Vichy 1974 et 1980, La Roche-Posay 1989) et de régénération cutanée (Biomédic 2001, SkinEthic 2006) ainsi que des préparations issues de la recherche des Laboratoires Innéov (2002) et de Synthélabo.

En 2004, le leader mondial des cosmétiques, qui occupe 52 000 employés, a généré un chiffre d'affaires de EUR 14,5 milliards, dont près de la moitié en Europe. Au 31 décembre 2005, Nestlé détenait 27% du capital de L'Oréal, dans laquelle elle a une participation indirecte par Gesparal depuis 1974 et directe depuis 2004.

Participation de Nestlé

Après de longues négociations, Pierre Liotard-Vogt, Administrateur délégué de Nestlé, signe en 1974 un contrat avec Liliane Bettencourt, propriétaire de L'Oréal et fille de son fondateur, lequel stipule qu'elle en restera propriétaire jusqu'à son décès et prévoit la non-cession de ses parts par Nestlé pendant 20 ans ainsi qu'un droit de préemption à l'échéance. Liliane Bettencourt prend une participation de 51% contre 49% pour Nestlé dans la société holding Gesparal, qui est actionnaire majoritaire de L'Oréal. Son époux, André Bettencourt, et le directeur général de L'Oréal, François Dalle, siègent au Conseil d'administration de Nestlé. Par cette alliance, Nestlé vise à se diversifier. Sa décision d'entrer dans le secteur non alimentaire est motivée par le dynamisme et les perspectives de croissance du marché des cosmétiques, qui dégage une marge bénéficiaire plus élevée que le secteur de l'alimentation pure. Quant à L'Oréal, le contrat conclu avec le groupe suisse lui permet de stabiliser son actionnariat sur le long terme, de régler la succession de M^{me} Bettencourt, d'exclure tout risque de nationalisation en cas de changement de gouvernement, ainsi que de pénétrer de nouveaux marchés et de développer ceux qui existent, en particulier les Etats-Unis.

En 1994, après l'expiration de la période de vingt ans, les deux parties décident de prolonger le contrat, en modifiant toutefois la répartition du capital: plusieurs représentations de L'Oréal, dont le distributeur américain Cosmair géré par L'Oréal et détenu majoritairement par Nestlé,



Lindsay Owen-Jones (à droite), PDG de L'Oréal et son successeur Jean-Paul Agon (à gauche) accompagné par Marc Menesguen (en charge de la division produit de luxe de L'Oréal) devant la vitrine de la parfumerie «Douglas» à Milan en janvier 2006.

sont cédées à Gesparal. Parallèlement, L'Oréal reprend de Nestlé la société suisse Lorsca-Fagel ainsi qu'une participation de 30% dans l'entreprise espagnole Procasa. Toutes deux élaborent des accessoires pour salons de coiffure et des produits grand public.

En 2004, suite à une nouvelle série de négociations conduite du côté de Nestlé par son président Rainer E. Gut, l'absorption de Gesparal par L'Oréal est entérinée. La famille Bettencourt détient désormais 28% du capital de L'Oréal, contre 27% pour Nestlé, les deux parties s'engageant à conserver l'intégralité de leurs titres pendant cinq ans. Les joint-ventures des deux groupes (Galderma et Laboratoires Innéov) ne sont pas concernées par ce contrat.

Recherche et collaboration avec Nestlé

Nestlé et L'Oréal peuvent se targuer d'une longue tradition dans la recherche. Le succès d'une multitude de nouveaux produits du groupe L'Oréal résulte de l'esprit de recherche insufflé par son fondateur et perpétué par ses successeurs. Le nombre de chercheurs passe ainsi de 100 en 1950 à près de 3000 en 2005.

Grâce au rachat de Synthélabo en 1973, présent dans le domaine des produits pharmaceutiques spécialisés et dans le matériel médical, L'Oréal assied durablement sa position dans la recherche. Les activités de recherche pharmaceutique se déroulent au Laboratoire d'Etudes et de Recherche de Synthélabo (LERS). En 1999, Synthélabo fusionne avec Sanofi (société détenue par Elf-Total) pour devenir Sanofi-Synthélabo. En 2003, le groupe lance une offre de rachat hostile sur Aventis, qui donne naissance en 2004 à Sanofi-Aventis, troisième groupe pharmaceutique mondial.

Le secteur des cosmétiques se voit doté d'un centre de recherche en cosmétologie à Aulnay-sous-Bois. La recherche appliquée se concentre sur les deux centres de Clichy et de Chevilly-Larue, où se forment de nombreuses synergies, notamment avec Alcon après que Nestlé a racheté cette société spécialisée dans l'ophtalmologie, la dermatologie et la cosmétique en 1977. Dès lors, Nestlé investit régulièrement dans ce segment. En 1979, elle participe à la création du Centre International de Recherche Dermatologique (CIRD) à Sophia-Antipolis (Antibes, France), dont les activités de recherche portent sur le traitement des affections cutanées, un domaine encore peu étudié par les sociétés pharmaceutiques. Les innovations issues des travaux de recherche du CIRD sont commercialisées sous le nom de Galderma, fondé à cette fin en 1981 par Nestlé et L'Oréal. L'objectif déclaré de ce joint-venture est de devenir le numéro un en dermatologie, un secteur de niche qui représente 3,5% du marché pharmaceutique.

En 2000, la croissance interne atteint 15,7%; l'année suivante, Galderma occupe le sixième rang avec 4% de parts de marché. Les unités de recherche dermatologique d'Alcon y sont aussi rattachées.

Dans l'optique d'accroître leurs synergies dans la recherche en alimentation (Nestlé) et en dermatologie (L'Oréal), les deux groupes fondent le joint-venture Laboratoires Innéov en 2002, dont l'objectif est de développer le marché en forte croissance des produits alimentaires à visée cosmétique destinés à améliorer la beauté de la peau, des cheveux et des ongles. Si l'idée de tels produits existe déjà depuis longtemps au sein du groupe, il faut attendre les résultats d'une étude épidémiologique débutée en 1994 (SU-VI-MAX) pour apporter la preuve de la corrélation entre santé et alimentation. Celle-ci ouvre la voie à la recherche d'applications en dermatologie. Enfin, le domaine d'application des compléments alimentaires est réglementé par des directives européennes entrées en vigueur en 2002.

Au sein du joint-venture Laboratoires Innéov, Nestlé est chargée du développement et de la production. Les produits *Innéov* sont commercialisés dans les pharmacies par le canal de distribution de la division cosmétique de L'Oréal. En 2003, le premier produit est introduit dans 13 pays: il s'agit d'*innéov fermeté*, une préparation à base de lacto-lycopène qui s'adresse aux femmes de plus de 45 ans concernées par la perte de fermeté cutanée. En 2004, s'ensuit le lancement dans neuf pays de la préparation *innéov masse capillaire* à base de taurine destinée à augmenter le volume des cheveux (*densicap* en Suisse), suivi en 2005 d'*innéov peau sèche* (à base d'oméga 3 et 6) dans sept pays puis, l'année suivante, d'*innéov solaire* dans quatre pays. En 2005, les Laboratoires Innéov ont réalisé un chiffre d'affaires de EUR 23 millions et une croissance de 23% par rapport à l'exercice précédent.⁵⁴

Alcon

En 1945 Robert D. Alexander et William C. Conner, pharmaciens, s'associent pour ouvrir une pharmacie à Fort Worth, Texas (USA). La combinaison du début de leur patronyme forme le nom qu'ils choisissent de donner à leur entreprise: Alcon Prescription Pharmacy. Ils vendent des médicaments, en fabriquent suivant les prescriptions des médecins et cherchent à produire des vitamines stériles administrables par injection. Pour promouvoir leur affaire, ils contactent les médecins et leur demandent de recommander leur pharmacie à leurs patients. Au cours de leurs discussions, ils apprennent qu'aucune industrie pharmaceutique n'est active dans la fabrication de produits ophtalmologiques sûrs. Les pharmaciens mélangent en général de l'eau distillée et la substance active indiquée par le médecin dans des conditions sanitaires peu adéquates provoquant parfois des complications médicales pour les patients. Les deux hommes se lancent alors dans la production de produits ophtalmologiques stériles.

En 1947, la société change son nom pour Alcon Laboratories et augmente son capital.

En 1962, les ventes de produits ophtalmologiques s'élèvent à USD 3 millions. Cette année-là, Alcon International est créée en même temps que le siège administratif de l'entreprise déménage de la banlieue chic de Chicago à Fort Worth, Texas.

En 1970, Alcon commence à élargir ses activités d'abord par la création d'un joint-venture avec FMC (Food Machinery and Chemical Corporation) sous le nom d'Avicon Inc. créée pour le développement et la commercialisation d'*Avitene*, un produit hémostatique utilisé lors de sutures chirurgicales. Le produit prometteur est lancé en 1976. Ensuite, c'est l'acquisition de Center Laboratories, fabricant de produits utilisés par les praticiens et les hôpitaux pour déterminer les allergies.

Cette politique sera poursuivie en 1972 par l'achat de Webcon, fabricant de produits urologiques et pédiatriques, et d'Owen Laboratories, compagnie basée à Dallas, Texas, spécialisée dans la fabrication de produits dermatologiques sans ordonnance pour les cheveux, la peau et le cuir chevelu (cédée à Galderma en 1996). Mahdeen, produits professionnels pour les cheveux et la peau vendus dans les salons de beauté, fait partie du groupe acheté. Cette dernière a en outre l'exclusivité de la vente pour les Etats-Unis des produits Schwarzkopf, qui seront cédés à un tiers lors de sa reprise par Nestlé en raison de la participation de Nestlé dans L'Oréal.

En 1977, au moment des premiers pourparlers avec Nestlé en vue du rachat, Alcon est le leader des produits ophtalmologiques aux Etats-Unis. Le développement de ces produits est souvent lié à l'utilisation, sous licence, de

découvertes de molécules par d'autres laboratoires. Par ailleurs, Alcon développe aussi les instruments servant à l'utilisation de ses produits comme la bouteille compte-gouttes en plastique servant à administrer les médicaments oculaires. Elle possède aussi une petite activité dans le domaine acoustique. Ses ventes internationales s'élèvent à USD 37 millions et la société est présente dans 50 pays, alors que son chiffre d'affaires consolidé est de USD 81 millions dont 57% proviennent des Etats-Unis. Elle emploie 2000 personnes dont 260 scientifiques et techniciens. Le taux de croissance de ses bénéfices est de 22% par année. Outre aux Etats-Unis, l'entreprise est présente en Belgique, en Italie, au Brésil, au Canada, au Mexique, en Argentine, en Espagne, en Allemagne, en France, à Porto Rico, de même qu'au Japon à travers un joint-venture.

Ces pourparlers interviennent au moment où les fondateurs d'Alcon songent à prendre leur retraite. A cette époque, Nestlé, sous l'administration d'Arthur Fürer, cherche à faire une acquisition de haut niveau (innovation, réputation, poids sur le marché et ventes). Elle cherche une entreprise déjà implantée dans plusieurs pays, dont les Etats-Unis, et qui échappe à la grande distribution. Avec Alcon, Nestlé renforcerait sa position aux Etats-Unis dans un domaine qui n'est pas trop éloigné de ses affaires courantes tout en évitant de tomber sous le coup des lois antitrust américaines. Le renforcement du secteur pharmaceutique amènerait un crédit scientifique supplémentaire aux produits du groupe, ainsi que des possibilités de développement de la recherche, notamment en matière de toxicologie des produits alimentaires et cosmétiques sur l'organisme. De plus, il permettrait l'écoulement de ses produits par le biais d'autres canaux de distribution que ceux habituellement utilisés (pharmacies, délégués médicaux). Ce rachat permettrait en outre de créer une synergie avec L'Oréal [voir cet encadré] et en particulier avec sa filiale pharmaceutique Synthelabo. Ce dernier verrait ainsi s'ouvrir le marché des Amériques qui lui était jusque-là difficilement accessible et profiterait des installations d'Alcon



Après avoir longuement opéré dans le domaine des produits ophtalmologiques, Alcon s'est lancé avec succès dès 1989 dans la chirurgie oculaire.

dans différents pays du monde. L'Oréal pourrait développer des possibilités dans la dermatologie avec Owen et avec Mahdeen, petite affaire cosmétique.

Au début janvier 1978, 97,4% des actions de la société sont rachetés par Delaware Bay Co., une société appartenant à Nestlé USA, pour environ USD 270 millions. Alcon devient ainsi une société du Groupe Nestlé.

Suivant son acquisition, Alcon fait construire plusieurs usines. Elle procède aussi à plusieurs acquisitions de laboratoires pharmaceutiques aux Etats-Unis (Burton & Parsons, Texas Pharmacal, Allecrene Dubarry, Person & Covey) et au Brésil (Biosynthetic). Le secteur recherche, profitant des synergies entrevues, s'étend. L'ophtalmologie est de loin le secteur le plus prospère. La généralisation du port des lentilles de contacts souples amène de nouveaux besoins (lentilles elles-même, produits d'entretien, larmes artificielles) et de nouveaux produits, dont les prix ne sont pas soumis à la législation pharmaceutique. Les découvertes scientifiques autour du glaucome et de son traitement sont aussi clairement liées à ce succès. Ces développements poussent Alcon à créer en 1981, Alcon Research Institute, institut virtuel qui accorde des bourses aux chercheurs en ophtalmologie.

En 1988, Galderma (joint-venture de Nestlé et L'Oréal) reprend petit à petit les affaires et la recherche dermatologique d'Alcon.

En 1989, CooperVision Surgical, producteur de lentilles intraoculaires (remplacement du cristallin lors de cataracte), entre dans le Groupe. La même année voit aussi l'arrivée de Thilo, entreprise allemande spécialisée dans les produits optiques thérapeutiques, ainsi que de Biophysic Medical Inc., basée en Californie, et de son pendant européen basé à Clermont-Ferrand (France), toutes deux spécialisées dans les lasers et l'imagerie oculaire. En 1991 est ouvert l'Irvine Technology Center. Il vise à développer et fabriquer de nouveaux instruments et appareils ophtalmologiques ainsi qu'à former les clients à leur utilisation. En 1993, l'achat de Visioptics Inc., qui a développé un système de transcription de la topographie de la cor-

née, finira de conduire Alcon dans le monde de la chirurgie réfractive de la cornée et des développements de systèmes de chirurgie au laser (laser excimer, par exemple), secteur consolidé par l'achat en 2000 de Summit Autonomous. Alcon devient ainsi l'un des leaders de la microchirurgie ophtalmique.

Les acquisitions continuent avec les Laboratorios PLOS en 1994, entreprise argentine active dans l'ophtalmologie, de même que les Laboratorios CUSI à Barcelone. Des liens sont tissés avec la banque Flint pour le contrôle de la société AMCIS active dans la chimie en Suisse.

En 1997, Galderma et Alcon acquièrent Basotherm, firme allemande de Biberach, active dans l'ophtalmologie et la dermatologie et filiale de Boehringer Ingelheim. Cette acquisition renforce la position de Nestlé en Allemagne, le marché le plus important de la dermatologie en Europe.

En 2000, Alcon obtient un total de ventes de l'ordre de USD 2,6 milliards, emploie 11 000 personnes et est active dans 170 pays.

En mars 2002, une minorité d'actions d'Alcon (25%) est mise en vente sur le marché boursier américain au prix de USD 33. Le but de Nestlé est de donner une meilleure visibilité à la valeur intrinsèque d'Alcon ainsi qu'à celle des affaires alimentation et boissons pour ses actionnaires. Parallèlement, elle obtient grâce à ces revenus une plus grande flexibilité financière pour renforcer ses affaires stratégiques et sa cote de crédit AAA.

En 2005, Alcon atteint une croissance organique de 10,6%, et représente 6,2% des affaires du groupe Nestlé.⁵⁵



PowerBar

Agé d'une vingtaine d'années, à la fin des années 1970, Brian Maxwell (1953–2004) est un sportif d'élite canadien classé 3^e coureur mondial de marathon. Il constate qu'une fois le 30^e kilomètre de course parcouru, il souffre de maux d'estomac et de vertiges vraisemblablement dus à la faim. Il en déduit qu'il manque d'énergie. Il pense alors à développer pour ses propres besoins une barre de céréales qu'il pourrait emporter avec lui. Celle-ci devrait être riche en vitamines, protéines et hydrates de carbones mais pauvre en graisses pour assurer une bonne digestibilité.

En 1983, Brian Maxwell s'adjoint les conseils d'un biochimiste et d'une étudiante en nutrition, Jennifer Bidulph, qui deviendra sa femme, et commence à mélanger des ingrédients naturels tels du son d'avoine, de la protéine de lait et du fructose pour obtenir une sorte de bouillie.

En 1986, satisfaits de ses essais, le couple fabrique des barres à haut potentiel énergétique dans la cuisine de Brian à Berkeley (USA), ville dans laquelle il entraîne les étudiants en sport. Maxwell investit ses économies, et un peu d'argent avancé par son père, et crée la société PowerBar Inc. à Berkeley. Il parvient bientôt à produire 35 000 barres par année. Le couple sillonne alors la Californie en voiture et s'arrête dans les manifestations sportives pour écouler son invention, pratiquant un mode de vente directe de sportif à sportif.

À la fin des années 1980, le produit est fabriqué dans une petite installation industrielle à Berkeley et vendu dans les drogueries. Sa promotion est assurée par des athlètes de renom insinuant l'idée que leurs performances sportives dépendent d'une alimentation spécifique telle que celle fournie par la barre énergétique *PowerBar*. Des stands sont aménagés dans les magasins de sport soulignant ce fort lien avec le monde de la performance physique.

En 1990, le produit est vendu pour la première fois à l'étranger. Quatre ans plus tard, les affaires ayant augmenté, une plus grande fabrique est construite à Boise, Idaho (USA). Elle assure encore en 2005 l'entier de la production.

En 1995, une filiale est ouverte au Canada, suivie une année plus tard par une filiale européenne. C'est aussi le temps de la première diversification avec le lancement d'un gel à boire énergétique *PowerGel*. Partant d'un aliment de performance orienté vers un public cible, les sportifs d'endurance (cyclistes et coureurs de fonds avant tout), donc d'un produit de niche, Maxwell développe son marketing autour de la notion de performance qu'il généralise. Il fait entrer ainsi son produit dans l'alimentation de tous les jours des personnes exigeantes avec elles-mêmes, que ce soient des adeptes du triathlon ou des

cadres ayant besoin de recharger leurs batteries pour assurer de longues journées de travail. Il étend aussi la gamme de produits: *PowerGel* (1996), *Harvest* (1998), *Proteinplus*, *Perform Sports Drink*, *Essentials Energy* (1999). Dans le même temps, le réseau de distribution est étendu aux grands magasins, à Wal-Mart notamment (depuis 1995). Ce positionnement plus large permet à la marque d'entrer sur le terrain de ses concurrents. Dans un premier temps, cette stratégie porte ses fruits et, en 1999, les ventes atteignent USD 135 millions.

Nestlé rachète la société en 2000 pour la somme de USD 375 millions comprenant les filiales américaines, canadiennes et européennes de l'entreprise. Concrètement, la société vend ses produits aux Etats-Unis, au Canada, au Brésil et au Mexique, en Australie et au Japon et, pour l'Europe, une filiale en Allemagne gère les affaires des pays de l'Union européenne. L'acquisition s'inscrit dans une phase importante de la stratégie de Nestlé de devenir une compagnie tournée vers la santé et le bien-être de ses consommateurs. L'unité Nutrition, à laquelle est intégrée *PowerBar*, est une division d'affaires stratégiques depuis 1997. Elle devient une organisation globale autonome sous le nom de Nestlé Nutrition au début 2006. *PowerBar* constitue sa première marque dans le domaine de la nutrition de performance. En 2002, l'acquisition de *Sporting Sportlernahrung GmbH*, compagnie allemande basée à Munich, dont le chiffre d'affaires était de EUR 5 millions en 2001 et qui est spécialisée dans des aliments conçus pour les adeptes du fitness, ouvre d'autres perspectives.

La croissance de la marque *PowerBar* à la suite du rachat par Nestlé est très rapide: 2001 lancement de *Pria*, produit spécialement pensé pour les femmes, l'année suivante d'*Energybites et Carb Select*, qui répond aux théories diététiques à la mode (régime Atkins). Puis en 2004, c'est l'apparition de *Beverage System, Complete Nutrition, Triple Threat*, en même temps que certaines marques disparaissent dans le but de repositionner *PowerBar* dans l'alimentation de performance adressée aux sportifs.

En 2006, la société quitte Berkeley pour Glendale, siège de Nestlé aux USA.⁵⁶

Chef America

Avec le soutien de leur père, David et Paul Merage créent Chef America en 1977 en Californie, Etats-Unis. La production et la distribution de gaufres belges précuites permettent à l'entreprise d'accéder au canal de distribution de la restauration industrielle. Le premier produit des deux frères, un sandwich fourré surgelé nommé Tastywich, est lancé trois ans plus tard. En 1983, des sandwiches fourrés, qui utilisent une technique perfectionnée permettant de réchauffer la pâte au four à micro-ondes, sont commercialisés dans les épiceries et les magasins d'alimentation sous la marque *Hot Pockets*. Après un lancement progressif, la distribution est étendue à l'ensemble du territoire américain en 1986.

En 1987, Chef America lance *Lean Pockets*, un sandwich fourré allégé qui se veut «aussi savoureux que *Hot Pockets* mais avec seulement 7 grammes de matières grasses». Deux autres nouveautés sont introduites sur le marché: *Croissant Pockets* en 1995 et les mini-pizzas *Hot Pockets* un an plus tard. Ces dernières permettent à *Hot Pockets* de faire son entrée sur le marché des bouchées surgelées.

De 1977 à 1983, les produits gaufrés et les premiers sandwiches fourrés sont fabriqués à Van Nuys, en Californie. Après qu'un incendie ravage l'usine en 1983, la production est transférée à Sylmar, dans le même Etat. En 1988, un site de production, qui abrite aussi le siège de la société, est implanté à Chatsworth, en Californie. En 1993, un second site ouvre ses portes à Mt Sterling, au Kentucky. Début 1994, Chef America décide de transférer son siège social à Englewood, dans la banlieue de Denver, Colorado. Une extension importante de l'usine de Mt Sterling, par laquelle les capacités sont quasiment doublées, intervient tout juste deux ans après.

En septembre 2002, Chef America est vendue pour USD 2,6 milliards à Nestlé Holdings, Inc., une filiale américaine du groupe Nestlé. En 2003, Chef America emploie quelque 2100 personnes et dégage un chiffre d'affaires de



Hot Pockets est lancé par Chef America sur le marché américain en 1983.

USD 806,8 millions. Cette acquisition permet à Nestlé d'une part, d'élargir sa gamme de produits surgelés, qui comprend déjà *Stouffer's* et *Lean Cuisine*, deux marques dominantes du secteur des plats surgelés aux Etats-Unis, et, d'autre part, de compléter ses activités par des produits spécifiquement destinés à la consommation «on-the-go». La marque phare du segment des sandwiches surgelés, qui ne cesse de croître, donne en outre à Nestlé un accès à une nouvelle clientèle, plus jeune. Les produits de Chef America sont liés à des technologies de pointe et à des systèmes de fabrication exclusifs, propriété de la marque. Au cours de la période allant de 1996 à 2002, l'entreprise enregistre une croissance de son chiffre d'affaires annuel de plus de 10% et affiche l'un des degrés de rentabilité les plus élevés en comparaison sectorielle et nationale.

Chef America devient l'unité d'affaires Hand-held Foods Group (HHFG) de Nestlé Prepared Foods Company, qui regroupe entre autres les marques *Stouffer's*, *Lean Cuisine* et *Ortega*. Elle maintient son siège social près de Denver. En janvier 2006, Nestlé Prepared Foods Company annonce la transformation de HHFG en une structure organisationnelle de type commercial. Trois changements interviennent dans le sillage de cette opération. D'abord, la chaîne d'approvisionnement, la production ainsi que d'autres fonctions non stratégiques sont intégrées dans Prepared Foods Company. Ensuite, la gestion des affaires continue d'être assurée depuis le siège de la société à Denver par une organisation commerciale axée sur le marketing et le développement de produits. Enfin, les ventes de HHFG sont intégrées dans Nestlé Sales Division.

Chef America a lancé le concept des sandwiches surgelés aux Etats-Unis. Elle bénéficie de son statut de pionnier sur un segment en croissance et en vogue, et profite du fait que son produit est en phase avec les principales tendances qui marquent l'évolution des habitudes alimentaires des consommateurs américains depuis les années 1980 et 1990. Convaincue de la possibilité de développer les marques *Hot* et *Lean Pockets* à l'échelle internationale, Nestlé les lance sur plusieurs nouveaux marchés. Elles sont commercialisées sous la marque *Stouffer's Bistro Crustinis* au Canada et sous *Hot Pockets* en Amérique latine. Une usine de production implantée en France approvisionne les marchés européens, dans lesquels les produits *Hot Pockets* sont vendus sous la marque *Maggi*, sauf en Suisse, où ils sont commercialisés sous la marque *Findus*.⁵⁷

Perrier

Depuis le Moyen Age, les habitants de Vergèze, un village situé entre Nîmes et Montpellier, connaissent les bienfaits des bains dans l'eau minérale naturellement gazeuse de la source des Bouillens. En 1863, Alphonse Granier, le propriétaire des terres sur lesquelles se situe la source, acquiert le droit de l'exploiter et fonde une société qui prévoit notamment la vente d'eau minérale en bouteilles.

Le docteur Louis Eugène Perrier, un spécialiste de l'eau minérale et des bains thermaux de la région, en prend la direction en 1894. Il étudie les vertus thérapeutiques de la source et perfectionne la mise en bouteille. Quatre ans plus tard, il devient propriétaire de la source et fonde une nouvelle société pour laquelle il cherche des commanditaires.

En 1902, il fait la connaissance de St. John Harmsworth, un jeune Britannique envoyé à Paris par son frère Alfred, directeur du Daily Mail, pour apprendre la langue dans le but de lancer une édition française du journal. Celui-ci prend une participation dans la société et devient gérant de l'exploitation. Si le docteur Perrier se contente dès lors d'exercer une fonction de conseil et de contrôle de la qualité, il reste que la nouvelle société anonyme créée en 1906 par Harmsworth porte son nom: Compagnie de la Source Perrier. Le principal marché de l'eau pétillante est l'Angleterre, où l'entreprise fonde la Perrier Limited en 1907 et réalise 93% de son chiffre d'affaires. Nommée fournisseur officiel de la Cour d'Angleterre, Perrier jouit en outre d'une image d'exclusivité dans l'empire britannique.

Harmsworth modernise les sites de production et, après la Première Guerre mondiale, intensifie la prospection du marché français. Sponsor de congrès médicaux et de manifestations sportives (Tour de France 1923, Roland Garros 1927), Perrier associe son nom à la santé et au sport.

Trois ans après le décès de St. John Harmsworth survenu en 1933, la compagnie fusionne avec la petite «Société d'Eau Minérale de Vergèze» et devient la «Source Perrier S.A.».

En 1947, la société est reprise par un groupe d'actionnaires dirigé par le jeune agent de change Gustave Leven, qui l'introduit à la Bourse de Paris en 1949 avant de lancer la construction d'une nouvelle usine l'année suivante. En 1952, la production s'élève à 150 millions de bouteilles.

A partir de 1954, sous son impulsion, la production se diversifie, avec la commercialisation de la limonade Pschitt, les reprises se multiplient (Contrex et d'autres sources locales) et la production, surtout celle de limonade, est développée.

De 1962 à 1990, Perrier se charge de la fabrication et de la distribution de Pepsi en France. Les années 1960 sont aussi marquées par l'entrée dans le segment du chocolat et de la confiserie et par des participations dans une entreprise spécialisée dans la collecte et la mise en bouteille de lait ainsi que dans une société de fabrication de Roquefort. En 1972, ce segment contribue à hauteur de 50% à ses ventes.

Suite à l'acquisition des eaux minérales Vichy et St-Yorre en 1968, la société est transformée en holding et les activités d'eaux minérales sont transférées à la «Société Générale des Grandes Sources d'Eaux Minérales Françaises» (SGGSMF).

En 1973, Perrier construit un nouveau centre d'embouteillage et, pour promouvoir les ventes de son eau en bouteilles en verre non consignées, elle ouvre sa propre verrerie à côté de son usine: la Verrerie du Languedoc à Bédouin.

Une autre stratégie de Gustave Leven est la conquête de nouveaux marchés, en premier lieu les Etats-Unis. Ainsi, Perrier reprend Poland Spring en 1972, Oasis, Puro et Callistoga entre 1980 et 1982 ainsi que Zephyrhills en 1986-1987. Ces acquisitions lui donnent accès au marché des livraisons Home and Office. En 1979, le bureau ouvert à New York trois ans plus tôt annonce la création de Great Water of France. En 1988, Perrier représente 80% des eaux minérales importées aux Etats-Unis.

En 1972, le groupe fonde une société affiliée en Allemagne et prend une participation dans Sanpellegrino en Italie; s'ensuivent d'autres prises de participation en Espagne (San Narciso en 1974), en Iran et au Brésil (São Lourenço en 1973).

La période allant de 1986 à 1989 voit la construction d'un nouveau centre d'embouteillage et l'acquisition en France du groupe Sellier-Leblanc propriétaires des marques Volvic et Oasis. Parallèlement, Gustave Leven noue des contacts avec le holding Exor, qui opère dans la distribution et possède le domaine viticole de Château Margaux. Jusqu'en 1990, celui-ci reprend 35% de Perrier. La même année, Jacques Vincent, PDG d'Exor, remplace Gustave Leven à la tête de Perrier; avec une vingtaine de marques vendues dans plus de 120 pays, elle est devenue le premier producteur mondial d'eaux minérales.

Reprise par Nestlé

En novembre 1991, Giovanni Agnelli fait part de son intention de lancer une offre publique d'achat amicale sur Exor. Ce faisant, le président de Fiat espère reprendre les parts de Jacques Vincent, qui dirige alors les deux sociétés. Il table aussi sur l'appui d'Antoine Riboud, directeur de Boussois, Souchon, Neuvesel (BSN) – qui deviendra

Danone – et propriétaire d'Evian et de Badoit, à qui il propose ses participations dans des sociétés d'eaux minérales italiennes en échange de sa part de 6% du capital d'Exor. La banque Indosuez, qui détient 10% du capital d'Exor, communique à Nestlé les intentions d'Agnelli. Nestlé, à la tête de laquelle se trouve Helmut Maucher, réagit en augmentant sa participation dans Vittel de 30% à 96% afin de renforcer sa position dans le secteur des eaux minérales.

Bien qu'elle soit consciente du potentiel de consolidation de cette opération, Nestlé décide de ne pas faire cavalier seul. En décembre, Helmut Maucher prend contact avec Antoine Riboud.

Le 20 janvier 1992, Nestlé et les banques (Crédit Agricole et Compagnie de Suez) lancent une OPA plus élevée que celle d'Agnelli sur le groupe Perrier. Pour ce faire, elles créent la société Demilac et conviennent de céder Volvic à BSN en cas de réussite. Jacques Vincent dépose une plainte auprès du Conseil de la concurrence à Paris contre Nestlé et BSN les accusant de former un duopole. S'il n'est pas donné suite à l'action, cette dernière incite néanmoins la Commission européenne, quelques mois plus tard, à placer la question du duopole au cœur de ses réflexions.

Aux termes du compromis accepté par les parties en mars, Giovanni Agnelli se voit attribuer la marque prestigieuse de vin Château Margaux ainsi que les immeubles, propriétés de Félix Potin à Paris, le prédécesseur d'Exor, BSN obtient la marque Volvic et Nestlé le reste.

Cet accord entre en vigueur le 12 mai. Demilac détient 96,9% des actions.

Mais la Commission européenne s'y oppose; le feu vert finalement obtenu de haute lutte par les parties le 22 juillet 1992 est assorti de nombreuses conditions. Nestlé devient propriétaire du capital de Perrier à hauteur de 98%, mais doit en contrepartie se séparer de différentes marques dont la valeur totalise 7% de son chiffre d'affaires. Cet accord entraîne une baisse du prix d'achat de CHF 3,5 milliards à CHF 2 milliards. Cette opération pro-

pulse Nestlé au premier rang mondial des producteurs d'eaux minérales.

En janvier de l'année suivante, le groupe satisfait aux conditions posées par la Commission européenne en cédant les marques Volvic, St-Yorre, Vichy, Thonon, Pierval et Roquefort à BSN et au groupe Castel.

Helmut Maucher désigne la reprise de Perrier comme étant la plus difficile qu'il ait connue, précisant qu'elle aurait été inconcevable sans ses relations personnelles.

Autre imprévu pour Nestlé, le directeur d'Exor, qui s'était d'emblée opposé à cette reprise, vend une partie des actions de Sanpellegrino juste avant l'acquisition, faisant passer sa part de 35% à 20%.

Enfin, le syndicat dominant chez Perrier, la Confédération générale du travail (CGT), s'oppose aux hausses de productivité prévues par le nouveau propriétaire, lesquelles supposent un plan de restructuration reposant en partie sur des retraites anticipées. Les syndicats appellent à la grève pour protester contre le démantèlement du groupe, l'augmentation des emplois temporaires, la délocalisation de certaines activités, la perte d'identité liée à l'abandon du verre au profit du PET, etc. En 1995, ils obtiennent l'annulation de plusieurs plans sociaux par la Cour d'appel de Paris. En 2004, les tensions sont telles que Nestlé menace de se séparer de Perrier. Seule l'intervention du ministre français de l'Economie et des Finances, Nicolas Sarkozy, permet de débloquent la situation et de parvenir à un accord, lequel prévoit une mise en retraite anticipée de 356 des 1954 employés d'ici à 2007 ainsi que l'introduction de nouvelles méthodes de production. En 2006, la Verrerie du Languedoc est reprise par la Financière de la Croix Blanche.⁵⁸



Perrier lance *Fluo*, boisson aromatisée peu sucrée, en trois variétés en 2002 peu de temps après l'introduction des bouteilles en PET.

Sanpellegrino

L'église Sancti Pellegrini, construite en 1250, donne son nom à la source ainsi qu'au village de San Pellegrino situé dans la vallée du Brembo aux pieds des Dolomites, à 70 kilomètres de Milan (Italie). L'eau y surgit naturellement à une température de 26° C. La source est fréquentée depuis le Moyen Age mais ce n'est qu'au XVIII^e siècle qu'elle commence vraiment à susciter de l'intérêt pour ses vertus curatives.

En 1849, une inondation causant de graves dommages aux installations communales force les autorités à vendre trois quarts de la part qu'elles possèdent des installations nécessaires à l'exploitation de la source. L'accès gratuit du public reste toutefois garanti (c'est encore le cas aujourd'hui). Les propriétaires peuvent alors investir dans la source et en faire un véritable centre thermal, mais aussi un centre culturel et artistique par l'attraction que le site exerce sur les artistes et les membres de la haute société.

En 1899, la source est vendue à la Società anonima delle terme di San Pellegrino. La constitution d'une société anonyme, avec à sa tête Cesare Mazzoni, a clairement pour but de développer le thermalisme et d'initier le commerce de l'eau embouteillée.

Une année plus tard, en 1900, la société vend 35 000 bouteilles dont 5000 à l'étranger. Il est à noter que l'eau de ces premières années d'exploitation n'est pas une eau gazeuse. Le gaz, un gaz naturel provenant de sources toscanes, est rajouté par la suite pour masquer, dit-on, le goût minéral de l'eau.

En 1901, le capital de la société est doublé pour atteindre le million de liras. Les affaires marchent si bien qu'en 1905, une nouvelle usine d'embouteillage est construite. Témoin de cette croissance d'avant-guerre et de la notoriété internationale de la marque, ce sont des bouteilles de *S. Pellegrino* qui sont servies à bord du navire britannique Titanic lors de son unique croisière transatlantique en 1912.

L'arrivée, en 1925, de l'actionnaire Ezio Granelli donne un nouveau souffle à la société. Les capitaux atteignent 6 millions de liras. Il commence par rénover les équipements thermaux et leur donne une inflexion nettement médicale. Il s'occupe aussi de moderniser l'usine d'embouteillage qui atteint bientôt 120 000 bouteilles par année.

Ensuite, Granelli a l'idée de développer des limonades: en 1932 *Aranciata Sanpellegrino* (à base de jus d'oranges siciliennes) dont la bouteille au revêtement granuleux protège le contenu du soleil et dont la forme ronde fait référence à l'orange, en 1949 *Aranciata Amara* (jus d'orange et plantes médicinales), en 1957 *Chinotto Sanpellegrino*

(essence de chinotto, sorte d'agrume, et autres extraits de plantes), et *Limonata*, en 1961 *Bitter Analcoolico* dont la bouteille bien identifiable est pyramidale (boisson apéritive sans alcool rouge vif à base d'épices, d'agrumes et de plantes médicinales), qui devient *Sanbitter* en 1968.

En 1956, pour assurer la promotion de son eau minérale, l'entreprise constitue une équipe cycliste et organise la première édition du tour *S. Pellegrino* par étapes (1000 km) que le beau-fils du patron, Giuseppe Kerry Mentasti, gagne en 1959. Ce sera le début du soutien aux sports: coureurs cyclistes (Fausto Coppi, Gino Bartali) ou autres comme les jeux olympiques de Rome en 1960.

En 1957, l'entreprise acquiert la société Panna et c'est Mentasti qui prend les rênes de l'entreprise. Cette même année, pour garantir la qualité de ses limonades, l'entreprise crée la société Salas, spécialisée dans la création de jus de fruits concentré. Elle regroupe aussi des cultivateurs qui s'engagent à traiter les champs cultivés de manière particulière.

En 1960, la société achète des actions d'Arges, société spécialisée dans la fabrication des arômes, et construit une nouvelle usine.

En 1970, la société adopte le nom de Sanpellegrino.

Au début des années 1970, la décision est prise de ne plus utiliser de l'eau minérale pour fabriquer les limonades mais de l'eau traitée industriellement, ce qui permet la production sur des sites différents. C'est dans cette optique que l'entreprise acquiert la fabrique d'Anguillara.

En 1973, Perrier acquiert 35% de Sanpellegrino, alors leader du marché italien avec une production de 600 millions de cols.

Dans les années 1980, la gamme des limonades et apéritifs sans alcool s'agrandit par le lancement de Pompelmo, Cedrata, Cocktail, Doré, Sanbitter Dry, Old Tonic, One-O-One, Spell et par l'acquisition des eaux minérales Giara et Claudia.

En 1984, Paolo Luini est engagé dans l'entreprise dont il prend bientôt la direction.



San Pellegrino Terme abrite une source qui a donné naissance au tournant du XIX^e siècle à la station thermale et à l'usine d'embouteillage qui portent le même nom.

En 1990, une nouvelle usine Panna Tione près d'Orvieto est inaugurée.

Au moment du rachat de Perrier-Exor par Nestlé, en 1992, la société française vient de se défaire de 15% de ses actions Sanpellegrino, les ramenant à un total de 20%. L'année suivante, en 1993, le renforcement de la participation de Nestlé dans Sanpellegrino à 25% aboutit à un accord stipulant que Perrier Vittel commercialise *S. Pellegrino* en France et en Belgique.

Cette même année, le suicide du propriétaire de Garma, groupe agro-alimentaire italien actif dans les secteurs des eaux minérales, surgelés, café et biscuits, précipite son entreprise sur le marché. Le groupe qui possède notamment les marques d'eaux minérales Recoaro, Levissima, Pejo et Vera, intéresse, pour ce qui concerne le domaine des eaux, le patron de Sanpellegrino qui en fait part à Ramón Masip, responsable du secteur eau chez Nestlé. Celui-ci décide de soutenir ce projet par une participation minoritaire. Pour ce faire, Sanpellegrino et Nestlé Sources International créent en 1994 un holding: la Compagnie Financière du Haut-Rhin, basée au Luxembourg, détenue pour 49% par Nestlé, avec un droit de veto sur les pour-cent restants. Globalement, ce holding, avec les parts de Nestlé, est actionnaire de Sanpellegrino à hauteur de 89%.

La reprise du groupe Garma par Sanpellegrino fait augmenter la participation de Nestlé dans le capital de Sanpellegrino par les parts qu'il détient dans la Compagnie Financière du Haut Rhin (CFHR).

En 1998, le rachat des parts de la famille Mentasti, propriétaire de Sanpellegrino, est autorisé par les autorités de la concurrence. L'opération s'élève à 750 milliards de lires (soit CHF 624 millions). Perrier Vittel devient le numéro un des eaux minérales italiennes grâce aux autres marques du groupe italien. *S. Pellegrino* est vue par Nestlé comme un complément à ses deux marques phares, *Perrier* et *Vittel*, comme une eau légèrement gazeuse qui est une eau de table contrairement à *Perrier* qui est une eau que l'on consomme plus volontiers entre les repas.

Les ventes de Sanpellegrino sont de CHF 724 millions en 1996 dont 11% d'exportations (vente dans 50 pays) pour une production de 1,8 milliard de cols produits dans huit sites. Deux ans plus tard, la production est de 3 milliards de cols produits dans treize usines, dont deux à Cuba, produisant treize marques d'eau minérales (*S. Pellegrino*, *Limpia*, *S. Bernardo*, *Ulmata*, *Levissima*, *Lora di Recoaro*, *Pejo*, *Vera*, *Panna*, *Tione*, *Claudia*, *Sandalia*, *Giara*) vendues dans 90 pays, représentant 13,5% des ventes consolidées, et employant 1964 personnes. Le chiffre d'affaires est de 136 milliards de lires (74 après amortissements).

Pour compléter sa gamme de limonades et d'apéritifs sans alcool, Sanpellegrino lance, en 2002, *Mandarino Sanpellegrino*, *Sanbitter Smile*. Elle développe aussi *Beltè de Vera* (thé froid), lancé en 1992, en gobelet en PET et *Chino Energy*, sa première boisson énergétique.

En 2006, elle cherche à se positionner comme la marque du style de vie italien et développe à nouveau le thermalisme qui est à son origine et qui a assuré sa notoriété internationale au début du XX^e siècle (2500 visiteurs sont attendus chaque année), s'inscrivant ainsi dans la mouvance bien-être et santé développée par Nestlé depuis 2004 par la création de son unité Wellness.⁵⁹



Alpo

En 1936, dans la cave de sa maison d'Allentown, en Pennsylvanie, Etats-Unis, Robert Hunsicker, diplômé de commerce, fonde sa petite entreprise avec un capital de USD 200. Il a pour seuls ustensiles un hachoir, un mixer et un four. La même année, Hunsicker fabrique le premier aliment humide pour chiens commercialisable. A base exclusive de viande, il se présente sous la forme d'une boule de viande hachée de la taille d'une miche de pain. Au cours des deux premières années, Hunsicker fait du démarchage à domicile et bien que le nouveau produit n'enregistre pas des ventes époustouflantes au cours de la première année de sa commercialisation – ce qui n'a rien de surprenant au vu du coût onéreux de la matière première, reste confiant quant au potentiel de son invention. Il engage malgré tout son premier employé en 1937 et nomme son entreprise «Allen Products Company». A partir de 1941, l'aliment pour chiens conçu par Hunsicker est en vente dans les animaleries, chez les vétérinaires et chez les éleveurs en Pennsylvanie et dans le New Jersey.

L'année 1948 voit le début d'une collaboration étroite avec une maison de courtage dont le siège est à Philadelphie, laquelle se charge de la distribution de ses produits dans les chaînes de supermarchés et les magasins d'alimentation, devenant ainsi son agent commercial officiel. Hunsicker décide de déposer la marque All-Pro, en référence à «Allen» et «Products», auprès de l'office américain des brevets. Face à l'opposition de la société Borden, qui fait valoir que la particule Pro est déjà utilisée, il renonce au R de Pro et à un des L de All et adopte ainsi la marque *Alpo*, qui fait sa première apparition écrite en août 1944.

Les bonnes ventes enregistrées par les produits *Alpo*, les aliments secs et humides pour chiens et par les aliments secs pour chats, se poursuivent dans les années 1950. En 1958, Hunsicker décide de distribuer ses produits par l'intermédiaire du réseau des grandes chaînes de supermarchés dans le Connecticut. Mais lorsqu'il indique à l'acheteur responsable des aliments pour animaux qu'il ne consacre aucun budget à la publicité, les négociations échouent. A peu près à la même période, Hunsicker a la chance d'être contacté par le publicitaire Sid Tannenbaum. Ce dernier a besoin des affaires de Hunsicker qui, lui-même, est tributaire de l'expérience du publicitaire. Ensemble, ils engagent une offensive publicitaire dans la presse écrite sous le slogan «Your dog needs meat (not promises). *Alpo* is 100% meat» (Votre chien a besoin de viande, pas de promesses. *Alpo* c'est 100% de viande). Très vite, la campagne porte ses fruits, les ventes d'*Alpo* franchissant la barre de USD 1 million en 1952. A partir de 1959, Hunsicker mise aussi sur la télévision et lance une vaste campagne publicitaire dans le but de conquérir des

parts de marché dans l'ouest des Etats-Unis. Le concept semble faire recette puisque les ventes d'*Alpo* augmentent de 40% sur l'ensemble du territoire.

L'année 1964 marque un tournant dans l'histoire d'Allen Products Company. Conscient que sa société est trop petite pour rivaliser avec les grands fabricants d'aliments pour animaux de compagnie implantés sur le marché, Hunsicker accepte l'offre de rachat de plus de USD 12 millions émanant de Liggett & Myers Tobacco Company en novembre 1964. Il continue de diriger la nouvelle société affiliée jusqu'à son départ à la retraite en 1970.

Allen Products Company reste fidèle à son activité de base, la fabrication d'aliments humides pour chiens, et domine, jusque dans les années 1980, le marché américain des aliments en boîte pour chiens avec la marque *Alpo*. En 1980, elle est reprise par le britannique Grand Metropolitan PLC avant d'être rebaptisée *Alpo Petfoods Inc.* trois ans plus tard. En 1983, Grand Metropolitan PLC rachète *Reward Company, Inc.*, une entreprise du Nouveau-Mexique spécialisée dans la fabrication de snacks pour animaux de compagnie, ainsi que les droits de la marque d'aliments en boîte pour chats *Tabby*.

Au cours de l'été 1994, Nestlé fait l'acquisition de *Alpo Petfoods Inc.* pour USD 500 millions environ. *Alpo* occupe alors la septième position du marché américain des aliments pour chiens avec un chiffre d'affaires de USD 430 millions. Elle est intégrée dans les affaires existantes de *Friskies*, que Nestlé a acquises lors du rachat de *Carnation* en 1985 et sur la base desquelles elle a développé son secteur aliments pour animaux de compagnie aux Etats-Unis.⁶⁰



Alpo a connu le succès avec des préparations constituées uniquement de viande.

Spillers

En 1829, Joel Spiller, négociant en grains, fonde son propre moulin à Bridgewater, en Grande-Bretagne. Avec Samuel Browne, son associé, il construit le deuxième moulin à vapeur d'Angleterre dans les années 1840.

L'entreprise se diversifie pour la première fois en 1856, avec le rachat d'une boulangerie à Cardiff en vue de la fabrication des «Ships' Biscuits», des biscuits aux céréales de longue conservation destinés aux traversées en bateau. Plus tard, la gamme est complétée par plusieurs sortes de biscuits pour chiens.

En 1890, les sociétés Spillers et William Baker & Sons fusionnent pour donner naissance à Spillers & Bakers Ltd. La nouvelle entité s'agrandit et fait l'acquisition de sept autres entreprises entre 1899 et 1923.

Spillers & Bakers Ltd. se spécialise rapidement dans la production de biscuits pour chiens. *Shapes*, un biscuit coloré, est commercialisé en 1907. A peine sept ans après, ce ne sont pas moins de 18 variétés de biscuits qui sont fabriquées dans les usines de Cardiff, Bristol, Londres, Newcastle et Birkenhead.

Winalot, une marque d'aliments adaptés aux besoins spécifiques des lévriers dont le nom est la contraction de la phrase «win a lot of races» («gagne de nombreuses courses») est lancée en 1927. Très vite, *Shapes* et *Winalot* deviennent les marques phares de l'entreprise Spillers & Bakers Ltd. en Grande-Bretagne.

Après que ses aliments pour chiens se voient décerner le «Royal Warrant» (distinction royale) en 1926, Spillers accède au titre de fournisseur officiel de la Cour. Cette même année, l'entreprise est rebaptisée Spillers Ltd.

Les marques de *Spillers Winalot*, *Shapes* et *Saval* dominent le marché britannique dans les années 1930.

C'est avec *Wagalot*, un produit qu'elle fabrique sous contrat, que l'entreprise tente pour la première fois, en 1958, d'introduire des aliments en boîte pour chiens. Devant le peu de succès du produit, Spillers le retire du marché peu de temps après sa commercialisation. La nouvelle



Si Spillers a été le premier fabricant de biscuits pour chiens, sa marque phare est *Felix*.

tentative de pénétration du marché des aliments humides lancée par Spillers deux ans plus tard est fructueuse, puisque l'entreprise fait l'acquisition de Spratts Patent Ltd., qui fabrique des aliments en boîte pour chiens et le biscuit pour chiens en forme d'os *Bonio*. Les années 1960 sont marquées par d'autres rachats: Scottish Animal Products Ltd. avec ses marques *Arthur's* et *Kennomeat* en 1964, Tyne Brand Products Ltd., une usine de fabrication de conserves en 1967, et Wright & Company (Liverpool) Ltd. en 1969.

L'introduction de la taxe sur la valeur ajoutée en 1969 et le recul du taux de croissance dans le secteur des aliments pour animaux de compagnie incitent Spillers à réorganiser ses sites de production, ce qui se traduit par la fermeture de certaines usines. C'est au cours de cette même année que Spillers fonde son centre de recherche pour animaux de compagnie.

En 1974, l'entreprise, dont la gamme se compose alors de 21 variétés de produits pour chiens et de 10 sortes d'aliments pour chats, détient plus de 70% du marché britannique des biscuits et aliments pour chiens.

En 1980, la société est reprise par le groupe Dalgety, lequel développe les activités d'aliments pour chats au travers de l'acquisition, en 1995, des activités européennes d'aliments pour animaux de compagnie de Quaker Oats Co. avec la marque *Felix*.

En 1998, Nestlé rachète Spillers Petfoods à Dalgety PLC au prix de CHF 1,73 milliard, obtenant ainsi l'accès à quelques-unes des principales marques du marché britannique des aliments pour animaux de compagnie. Cette acquisition lui fait profiter de la bonne implantation de *Friskies* en Europe du Sud tout en lui permettant de consolider sa position en Europe du Nord et en Grande-Bretagne. Par cette opération, les marques d'aliments pour chats *Felix*, *Arthur's* et *Choosy* et les marques de produits pour chiens *Bonzo*, *Fido* et *Winalot* viennent compléter le portefeuille des marques de Nestlé. Les activités de Spillers sont intégrées dans le groupe Friskies et renommées «Friskies Europe». Au moment de l'acquisition, Spillers emploie 3500 personnes dans 13 usines en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Italie et en Espagne. En 1997, son chiffre d'affaires net s'élève à GBP 715 millions.⁶¹

Ralston Purina

En 1894, William H. Danforth fonde avec deux associés, dont il reprendra les parts par la suite, Robinson-Danforth Commission Company à Saint Louis, Missouri, Etats-Unis. A ses débuts, la société fabrique un produit de fourrage pour les animaux de trait comme les chevaux et les mulets. Devant l'essor des entreprises de l'industrie alimentaire (Campbell's, Heinz, Kellogg's, Quaker Oats) à la fin du XIX^e siècle, il décide de diversifier ses activités. Ainsi, quatre ans après la création de son entreprise, Danforth lance une farine et des céréales pour petit-déjeuner sous la marque *Purina*, en référence au slogan «where purity is paramount» («l'importance suprême de la pureté») lancé en 1898.

Partisan déclaré du mouvement pour la santé de l'époque, William Danforth prend contact avec le D^r Ralston en 1898, un porte-parole du mouvement américain pour la santé, et le convainc de collaborer avec lui. Ralston prête son nom aux céréales produites par Robinson-Danforth Commission Co., en contrepartie de quoi Danforth s'engage à renommer la marque de ses céréales, aliments complets et farines en *Ralston*. En 1902, face au succès des marques *Ralston* pour les produits alimentaires et *Purina* pour les produits de fourrage destinés aux animaux de trait, la société est rebaptisée Ralston Purina. L'échiquier quadrillé noir et blanc, plus tard rouge et blanc, devient la marque commerciale et le logo de la nouvelle entité.

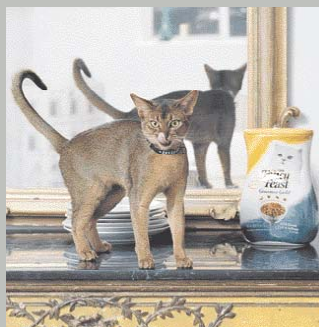
Lors d'une visite en Grande-Bretagne, Danforth découvre un nouveau mode de fabrication et de distribution du fourrage dont il reprend le concept pour son produit *Purina Chow* en 1921. Ce procédé novateur, qui consiste à réduire les différents ingrédients en petits cubes, s'impose très vite, et est adopté par la majorité des producteurs pour la fabrication de fourrage sec en petites balles destiné aux animaux de trait. Avec la ténacité qui le caractérise, Donald Danforth, le fils du fondateur, qui rejoint l'entreprise en 1920, contribue lui aussi de manière décisive à son évolution. Malgré les réticences initiales de son père, c'est en effet à son initiative que Ralston Purina ouvre, en 1926, sa première ferme animalière à Gray Summit, Missouri. Dans cet espace exclusivement dédié à la recherche en élevage et en nourriture pour animaux, la fabrication des aliments pour animaux fait l'objet de recherches scientifiques, les produits sont testés et des études nutritionnelles sont conduites sur les animaux. Purina Pet Care est aujourd'hui l'un des centres de recherche de ce type les plus anciens et les plus importants des Etats-Unis.

En dépit de la morosité économique qui prévaut pendant la Grande dépression lorsqu'il prend la direction de

la société, alors en difficulté, en 1932, Donald Danforth continue de miser sur l'expansion et la décentralisation: au cours des trois années qui suivent, il ouvre neuf nouveaux moulins et transfère la production et la distribution. En 1947, la marque *Purina Chow* contribue à hauteur de 91% au chiffre d'affaires total de la société, qui s'élève à USD 208 millions. Par contre, les affaires de céréales cèdent progressivement du terrain, en dépit du lancement de nouvelles marques comme *Wheat Chex* (1937), *Rice Chex* (1950) et *Corn Chex* (1958).

Les aliments pour chiens commercialisés par Ralston Purina à partir de 1926 entendent répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des chiens de chasse et de travail. Dans les années 1950, Purina décide de mettre l'expérience acquise au service de la production d'aliments pour chiens domestiques. Après cinq années de développement et une phase pilote réussie, 1957 voit en avril l'arrivée sur le marché américain de *Purina Dog Chow*, des aliments secs distribués dans les magasins d'alimentation. Une année plus tard déjà, le produit arrive en tête des ventes aux Etats-Unis, une position qu'il a conservée depuis lors. Sur la base du même concept, Ralston Purina commercialise *Purina Cat Chow* pour les chats domestiques en 1962 et *Puppy Chow* pour les chiots en 1963. En 1971, le premier aliment humide pour chats est lancé sur le marché américain sous la marque *Tender Vittles*.

Malgré la récession, Ralston Purina enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires et de son bénéfice dans les années 1970. Elle acquiert Missouri Arena Corp. et St. Louis Blues National Hockey League Franchising en 1977 puis Bremner Biscuit Corp. un an après. Parallèlement, elle se sépare de secteurs d'activités moins rentables, les capitaux dégagés étant utilisés pour financer de nouvelles acquisitions dans le domaine des biens de consommation dans le milieu des années 1980 (Continental Baking en 1984, Eveready Battery Co. en 1986, Beech-Nut Nutrition de Nestlé en 1989). A la même époque, Purina se transforme en société holding organisée en divisions (Continental Baking Co., Eveready Battery Co., Ralston Pu-



La longue expérience de Purina en matière de recherche sur la physiologie et la nourriture des animaux familiers lui a permis très tôt de développer des aliments adaptés aux besoins spécifiques des chiens et chats tout au long de leur vie.

rina International, Grocery Products et Protein Technologies International). Ralston Purina International étend ses activités de céréales et d'aliments pour animaux de compagnie en Europe et en Extrême-Orient. La création, en 1990, de Pro-Visions Pet Specialty Enterprises, une nouvelle division consacrée aux aliments pour animaux de compagnie dont l'objectif est de relancer la croissance des activités, très prometteuses, d'aliments haut de gamme, contribue à renforcer l'importance de ce secteur dans la structure de holding.

La réorganisation amorcée dans les années 1980 se prolonge jusqu'en 2000: en 1994, les secteurs d'activités céréales, aliments pour bébés, alimentation et ressort font l'objet d'une opération de spin-off, qui conduit à la fondation d'une société distincte, Ralcorp, les branches restantes étant regroupées au sein de Ralston Purina Pet Products Group. En 1998, à la suite du spin-off d'Agribrands International Inc., Ralston Purina se sépare de ses activités d'aliments pour animaux de trait, et deux ans plus tard, de Eveready Battery Co. En revanche, elle fait des acquisitions dans les domaines des aliments et produits pour animaux de compagnie: Golden Cat Corporation, leader des litières pour chats *Tidy Cats* en Amérique du Nord en 1995, Edward Baker Petfoods, l'un des premiers producteurs d'aliments secs en Grande-Bretagne et l'un des principaux fournisseurs d'aliments pour animaux de compagnie de marque du marché nord-européen et Bonnie Pet Foods, une société australienne, en 1997, ainsi que Canbrands, fabricant australien de litières pour chats, en 1999.

Nestlé, qui entre dans le secteur des aliments pour animaux de compagnie avec *Friskies* dans le sillage de l'acquisition de Carnation Co., Los Angeles, en 1985 avant de poursuivre son expansion avec les acquisitions d'Alpo en 1994, de Spillers en 1998 et des activités d'aliments pour animaux de compagnie de Cargill (Argentine) en 2000, voit dans Ralston Purina, numéro un du marché nord-américain, le partenaire idéal pour le développement de ce secteur. En janvier 2001, Nestlé annonce la fusion de ses af-

aires américaines Friskies avec Ralston Purina Co. La complémentarité des deux entreprises ne se manifeste pas uniquement sur le plan de la gamme de produits – Ralston Purina étant numéro un du marché des aliments secs pour chiens et chats et l'un des principaux fabricants de litières pour chats aux Etats-Unis, Friskies occupant une position forte dans le secteur des aliments humides pour chats – elle est aussi géographique. Le bon positionnement de *Friskies* en Europe laisse ainsi espérer une introduction rapide de la marque *Ralston Purina*, tout particulièrement dans le secteur haut de gamme. Sans oublier l'arrivée sur le marché de la nouvelle ligne *Purina Veterinary Diets*, dont les produits – pour l'essentiel des produits diététiques et des produits contenant des additifs spéciaux administrés dans le traitement de certaines maladies ou à titre préventif – sont exclusivement disponibles chez les vétérinaires et dans des commerces spécialisés. L'objectif est de développer les activités de ce secteur au potentiel de croissance élevé surtout en Europe et en Asie.

La fusion est menée à bien fin 2001. L'opération, dont le coût s'élève à USD 10,3 milliards, constitue à ce jour l'acquisition la plus importante de l'histoire du groupe Nestlé. La nouvelle entité, dont la raison sociale est rebaptisée Nestlé Purina PetCare Company, a son siège à Saint Louis, Etats-Unis. Après la fusion, les ventes réalisées par le groupe Nestlé dans le secteur des aliments pour animaux de compagnie du groupe se chiffrent à USD 6,3 milliards, s'inscrivant ainsi en hausse de 50% par rapport à la période précédant l'acquisition de Ralston Purina. En 2005, Nestlé Purina dégage un chiffre d'affaires de CHF 10 569 milliards, possède 50 usines et emploie quelque 14 500 personnes dans le monde entier.⁶²



Schöller

C'est en dégustant son premier bâtonnet de glace dans une variété à Berlin en 1935 que l'idée de créer sa propre entreprise de glace vient à Theo Schöller, alors âgé de 18 ans. Construite sur un terrain appartenant à leurs parents à Nuremberg, en Allemagne, la première usine de Theo et de son frère Karl est inaugurée deux ans plus tard. Au cours des premières années, les frères Schöller fabriquent et distribuent sous une licence achetée à l'entrepreneur Josef Pankofer le bâtonnet de glace *Jopa*, décliné en quatre parfums: vanille, chocolat, fraise et citron. Facilement périssables, les produits sont placés dans des récipients isothermes et livrés aux clients en vélo à moteur auxiliaire.

Après près de vingt ans de collaboration à la tête de l'entreprise, les chemins des deux frères fondateurs se séparent. C'est Theo qui reprend la société et la dirige seul. Cinq ans plus tard à peine, il doit faire face à une nouvelle épreuve, puisque Nestlé fait part à Josef Pankofer de son intérêt pour une reprise de la société. En 1960, Jopa dévient avec Schöller, en tant que preneur de licence, 23% des parts du marché des glaces en République fédérale d'Allemagne, arrivant en deuxième position derrière Langnese. Jopa est reprise par Nestlé cette même année. Homme entier et dédié à son entreprise, Schöller décide de ne pas adhérer à cette acquisition, préférant, pour la seconde fois, faire cavalier seul. Le contrat de licence est résilié et Schöller touche un dédommagement. Alors qu'il reste indépendant dans un premier temps, il doit trouver un nouveau nom pour ses crèmes glacées. En 1960, il lance la marque *Schöller-Eiskrem* pour faire le pendant avec *Schöller-Lebkuchen*, la marque de son pain d'épice.

Pendant cette période de réorganisation, Schöller crée des succursales mais développe aussi ses sites de production et ses entrepôts frigorifiques. Les affaires continuent de se développer dans les années 1970. Ainsi, entre 1960 et 1970, le nombre des produits de sa gamme passe de 13 à 31, celui des parfums de 21 à 56. Par ailleurs, alors qu'elle misait essentiellement sur la gastronomie, les kiosques et les stations-services pour la distribution de ses produits, Schöller décide d'étendre ses activités de vente au commerce de détail. Au travers du nouveau concept qu'elle met au point pour ce canal de distribution, Schöller entend devancer la concurrence tant en termes de qualité des produits que de distribution et de présentation de l'assortiment. Elle innove sur le marché domestique en construisant, avec la société Linde, des congélateurs-bahuts spécifiquement destinés aux commerces de détail et aux magasins d'alimentation, qui offrent une capacité de 400 litres et rendent possible une présentation uniforme.

Grâce à la conclusion d'un accord avec la société gastronomique suisse Mövenpick, 1974 est une année importante et charnière pour Schöller. Les deux entreprises signent un contrat de licence d'une durée de cinq ans, qui sera reconduit par la suite. Dès lors, la fabrication des glaces Mövenpick est assurée par Schöller à titre de preneur de licence, en République fédérale d'Allemagne. Le pot de 5 litres *Schöller-Mövenpick* est le premier fruit de leur collaboration. Le succès de ces pots de crème glacée avec des petits morceaux savoureux de fruits ou de chocolat initialement réservés au secteur de la gastronomie est tel qu'ils sont commercialisés dans les magasins d'alimentation en 1979. En 1982, Schöller et Mövenpick signent un nouveau contrat de licence par lequel les deux parties coordonnent également leurs activités communes en dehors de l'Allemagne. La part de marché des produits Schöller-Mövenpick grimpe en flèche, passant de 21% en 1981 à 47% un an plus tard. Le partenariat profite aussi à la recherche et au développement ainsi qu'à la production et au marketing: les deux entreprises font preuve d'innovation et enrichissent leur assortiment de parfums inédits. Ainsi, depuis le lancement du concept à succès de «*glace de l'année*» en 1989, un nouveau sorbet exotique est lancé chaque année.

Intéressée par une reprise du holding Schöller, Nestlé prend contact avec son propriétaire de l'époque, à savoir la société Südzucker. Cette dernière, qui a racheté Schöller en 1995, souhaite se concentrer davantage sur ses activités de base que sont le sucre et les édulcorants. Dans la perspective de l'intégration de Schöller dans ses activités de glace, qui font partie d'un secteur de croissance stratégique du Groupe, Nestlé fonde une société opérationnelle en Europe en décembre 2001.

Créée dans le but d'accélérer la croissance de ce secteur, la nouvelle entité Nestlé Ice Cream Europe (NICE) est dissoute en 2004, au terme de l'intégration réussie de Schöller. Cette acquisition permet à Nestlé de renforcer sa



Après avoir débuté dans l'approvisionnement des gros consommateurs en glaces de qualité, comme la «*glace de l'année*» *Schöller-Mövenpick*, Schöller a développé ses spécialités pour la consommation individuelle.

position sur le marché allemand, dont l'importance est stratégique, et d'accéder aux marchés d'Europe du Nord et d'Europe centrale. Elle lui procure aussi de nouvelles opportunités d'affaires dans les activités de produits surgelés et dans le secteur de la vente directe aux ménages. Le rachat à Pillsbury Company (Diageo) des 50% restants du joint-venture Ice Cream Partners USA, qui comprend la marque de qualité *Häagen-Dazs*, l'acquisition des droits de marque mondiaux de *Mövenpick Ice Cream* en 2003 et la reprise complète de Dreyer's en 2006 sont autant d'opérations qui interviennent dans le sillage de l'acquisition de Schöller en 2002.⁶³



Dreyer's Grand Ice Cream

Lorsqu'il quitte l'Allemagne en 1906, William Dreyer, alors âgé de 18 ans, embarque en tant que mousse sur un bateau à vapeur à destination des Etats-Unis. Selon les témoignages de l'époque, le dessert glacé de son invention qu'il aurait servi au cours de la traversée aurait été un signe annonciateur de la carrière qu'il allait suivre. A son arrivée à New York, il fabrique des glaces pendant une courte période avant de partir pour l'ouest du pays. En Californie, il ouvre son premier commerce de glaces – dont les produits sont primés – à Visalia, puis déménage à Oakland. En 1917, il est l'un des pères fondateurs de l'association californienne des producteurs de beurre, de fromages et de glaces, dans laquelle il occupe une fonction dirigeante pendant près de deux décennies tout en présentant, parallèlement, des conférences sur les glaces à l'Université de Californie.

A l'âge de quarante ans, c'est finalement en la personne de Joe Edy, confiseur réputé et propriétaire de six confiseries à Oakland et dans les environs, qu'il trouve le partenaire d'affaires idéal. En 1928, décidés à produire ensemble une crème glacée de qualité, ils ouvrent une petite usine sur Grand Avenue, à Oakland. Ils nomment leur première glace *Edy Grand Ice Cream*. Utilisé en référence au lieu de sa création et au degré de qualité visé, «Grand» devient plus tard partie intégrante de la raison sociale de l'entreprise. *Rocky Road*, la glace au chocolat avec des morceaux de noix et de guimauve introduite l'année suivante, connaît très vite un grand succès commercial pour devenir finalement l'un des parfums les plus vendus aux Etats-Unis.

Le fils unique de Dreyer intègre la société au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Peu après, Edy retourne à ses activités de confiserie initiales, et au moment de la dissolution du partenariat en 1947, Dreyer modifie la raison sociale de l'entreprise, qui devient «Dreyer's Grand Ice Cream Inc.» En 1963, le fils de William Dreyer vend la société en difficulté, dont il a repris la direction dix ans plus tôt, à trois directeurs: Al Wolff, Bob Boone et Ken Cook. Ce dernier prend les commandes de la maison dans les années 1960, une décennie difficile pour les petits fabricants de glaces qui, en dépit d'une quête permanente d'une excellente qualité, ne parviennent guère à rivaliser avec les grands fabricants associés à des chaînes de supermarchés.

En 1977, lorsque T. Gary Rogers, en quête de nouvelles opportunités (rachat ou franchise), rend visite à Cook, la société est au bord de la faillite. Plus tard, Rogers expliquera lui-même en relatant la scène que leur conversation a été interrompue par un appel de la banque, par lequel Cook apprend le refus de sa demande de crédit. A

la question de Rogers de savoir s'il a déjà songé à revendre la société, Cook répond: «Jusqu'à ce moment précis, non.» Avec son ancien partenaire d'affaires W. F. (Rick) Cronk, Rogers saisit l'opportunité de rachat qui se présente à lui quelques jours plus tard.

Cette opération marque l'ouverture d'un nouveau chapitre dans l'histoire de Dreyer's, qui pèse alors USD 6 millions et emploie une quarantaine de personnes. En l'espace de trois ans, les deux associés font de la marque la glace emballée haut de gamme la plus vendue de l'ouest des Etats-Unis, tout en enregistrant une augmentation constante du chiffre d'affaires et du produit. Rachetée pour USD 1 million, la société vaut USD 45 millions lors de son introduction en Bourse en juin 1981.

L'année 1981 voit la réintroduction de la marque *Edy's Grand Ice Cream*, d'après le nom de son cofondateur. Cette opération quelque peu forcée intervient à la suite d'une plainte déposée à l'encontre de Dreyer's par Kraft International, détentrice de la marque de glaces Breyers, selon laquelle l'appellation «*Dreyer's*» et son logo risquent d'être confondus avec ceux de «*Breyers*». Face au refus de Dreyer's de renoncer à un nom empreint de tradition et à l'histoire qui y est liée, les deux parties conviennent de ce que Dreyer's conserve son identité de marque dans les zones de marché sur lesquelles elle est implantée, mais la modifie dans l'éventualité d'une expansion de ses activités au centre-ouest ou dans l'est des Etats-Unis. C'est chose faite en 1984 avec la distribution des crèmes glacées Dreyer's à Chicago, Kansas City, Minneapolis et dans l'Ohio sous la marque *Edy's Grand Ice Cream*.

Dreyer's ne doit pas son succès à la seule qualité de ses produits, mais aussi à sa capacité d'adaptation aux besoins nutritionnels modernes. Le lancement de son premier dessert sans sucre remonte aux années 1970, suivi en 1987 par *Dreyer's Grand Light*, un produit à teneur réduite en calories – à l'instar de la majorité des produits allégés vendus aux Etats-Unis – mais aussi en graisses, qui constitue l'amorce d'une tendance nouvelle. En 1990, Dreyer's introduit *American Dream*, une glace sans cholestérol dont la nouvelle formule est commercialisée deux ans plus tard sous le nom *Dreyer's Fat Free*.

Avec une part de marché de 11%, Dreyer's atteint en 1994 l'objectif qu'elle s'est fixé: être numéro un du secteur des glaces haut de gamme aux Etats-Unis. Ce succès suscite l'intérêt de Nestlé qui, dans la perspective d'une extension de ses affaires de glaces, acquiert la même année une première participation de 17% dans Dreyer's. En 1996, en vingt ans à peine, Rogers et Cronk ont fait d'une industrie locale en proie aux difficultés une entreprise florissante forte d'un effectif de 2400 personnes et générant un chiffre d'affaires de USD 796 millions, qui se distingue

en outre par un système intégré de livraison directe des magasins (Direct Store Delivery).

En juin 2002, Nestlé annonce la conclusion d'un accord avec Dreyer's aux termes duquel Nestlé regroupe ses activités de glaces en Amérique du Nord avec celles de Dreyer's et prend une participation de 67% de la nouvelle société commune. Sa concrétisation intervient un an plus tard avec la fusion de Dreyer's et de Nestlé Ice Cream Company (NICC), détentrice des marques *Häagen-Dazs*, *Drumstick*, *Nestlé Crunch* et *Butterfinger* laquelle donne naissance à «*Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc.*». Pour des raisons de concurrence, les marques *Dreamery*, *Godiva* et *Whole Fruit Sorbet* de Dreyer's doivent être vendues.

Ensemble, Nestlé et Dreyer's Grand Ice Cream lancent d'autres innovations à succès, parmi lesquelles, en particulier, *Dreyer's Slow Churned Grand Light*. Commercialisé en 2004, ce produit fabriqué selon une technique de presse spéciale a le goût d'une glace traditionnelle mais contient deux fois moins de matières grasses et un tiers de calories en moins. *Edy's Dibs*, un concept de glace à consommer sous forme de snack, est lancé en 2005. Avec l'acquisition, début 2006, de l'intégralité du capital de Dreyer's Grand Ice Cream Holding, Nestlé arrive, pour la première fois, nettement en tête du marché américain (part de Nestlé: 23,2%) et mondial (17,5%) des glaces.⁶⁴



Dreyer's a mis au point depuis les années 1980 des glaces hypocaloriques, sans cholestérol, sans graisse qui conservent leurs qualités et leurs propriétés particulières

Politique des marques

Nestlé, une entreprise consciente de la valeur des marques

Les marques font partie des atouts les plus précieux d'une entreprise, notamment lorsque celle-ci, à l'instar de Nestlé, opère dans le secteur des biens de consommation. Même si leur valeur financière ne figure pas (encore) au bilan, les marques représentent néanmoins un capital qu'il est possible de calculer, ou tout au moins d'évaluer. L'agence Interbrand, spécialisée en la matière, estime ainsi la seule valeur de la marque *Nescafé* à USD 12,5 milliards, soit CHF 15,2 milliards, ce qui équivaut pratiquement à deux fois le chiffre d'affaires annuel du produit. A l'aune de ce chiffre, *Nescafé* occupe la 23^e place au classement mondial des marques les plus cotées, entre Pepsi et Google, constituant de loin la marque la plus précieuse de Suisse.⁶⁵ Le chiffre d'affaires d'une marque n'est toutefois pas le seul étalon de sa valeur; la valeur émotionnelle qui y est attachée est tout aussi importante, sinon plus. Le fameux expert allemand en communication, Hans Domizlaff, a qualifié les marques d'«entités animées»⁶⁶; et d'aucuns les ont définies comme étant «l'idée de produit ancrée dans le subconscient du consommateur».⁶⁷ La valeur des marques qu'une entreprise entend acheter joue par conséquent un rôle important dans la décision d'acquisition. Pour Nestlé également, l'intérêt de posséder des marques renommées a toujours constitué un critère essentiel dans le cadre d'une reprise, par exemple pour Rowntree et ses marques de chocolat célèbres dans le monde entier (*KitKat*, *Smarties* et *After Eight*) en 1988. La valeur d'une marque fait aussi partie intégrante du «goodwill», c'est-à-dire la différence entre la valeur comptable et la valeur d'achat d'une entreprise qu'il convient de régler lors de sa reprise. En 1992 déjà, Peter Brabeck estime que les acquisitions réalisées entre 1984 et 1991 ont coûté à Nestlé pas moins de CHF 14 milliards en goodwill de marques.⁶⁸

L'expansion internationale rapide depuis le début du XX^e siècle, l'extension du portefeuille initialement limité aux produits laitiers à maints autres segments d'activités, les inventions telles que *Nescafé* et les nombreuses acquisitions effectuées dans la seconde moitié du siècle ont vu le nombre des marques dépasser la barre des 8000 dans le monde entier au fil des décennies. Beaucoup n'avaient plus aucun rapport avec le nom Nestlé et ne comportaient pas non plus d'indication sur le fabricant, qui se cachait par ailleurs souvent derrière quelque nom fantaisiste.⁶⁹

Du nid d'oiseau à la marque ombrelle...

Dès le début des années 1970, des efforts sont déployés à Vevey pour insuffler une nouvelle dynamique au symbole du nid, tant comme logo que comme «griffe» de l'Entreprise. Des discussions avaient déjà porté par le passé sur le concept issu de l'industrie automobile et connu sous le nom de marque ombrelle, laquelle est composée du nom de l'entreprise suivi de celui du produit concerné (Ford Fiesta, p. ex.). A quelques exceptions près (Cadbury), les marques ombrelles ne sont à cette époque guère usuelles dans l'industrie alimen-



1



2



3



4

1–4 Evolution des logos de Nestlé : 1868, 1966, 1988, 1995. Le premier est dessiné par Henri Nestlé qui s'inspire de ses armoiries familiales pour créer sa marque de fabrique.



1



2



3



4



5



6

taire. En 1973, Nestlé communique une directive à toutes ses sociétés affiliées les enjoignant d'employer davantage le logo du nid (sur les emballages aussi) afin de renvoyer une image globale de Nestlé et de renforcer l'«identité d'entreprise». Aucune modification de fond ne doit cependant être apportée à la politique existante en matière de marques.⁷⁰

L'intention formulée à ce moment-là n'est cependant transposée systématiquement dans les faits qu'après l'arrivée de Helmut Maucher à Vevey. Ce dernier met en évidence la forte valeur émotionnelle liée au nid d'oiseau, car celui-ci symbolise précisément les valeurs – chaleur, assistance, prévoyance, sécurité, nature et alimentation – qu'il souhaite voir associées à Nestlé et au travers desquelles l'Entreprise peut se démarquer de la concurrence. Le logo de Nestlé est modernisé en 1988: le nombre d'oisillons passe de trois à deux et le ver que la mère oiseau tient dans son bec est supprimé. Helmut Maucher veille à ce que le nom de Nestlé redevienne la désignation officielle de l'ensemble des sociétés affiliées, des usines et des centres de recherche de Nestlé dans le monde et que le logo rafraîchi orne tous les bâtiments, véhicules et entêtes de courrier de la Société.⁷¹

Cette «identité d'entreprise» redynamisée permet à Helmut Maucher de passer à l'étape suivante: la mise en place d'une nouvelle politique des marques. Il en souligne la nécessité dans la stratégie du Groupe de 1989, du fait notamment de la pression croissante exercée par les marques des grands distributeurs, qui exige une consolidation des marques de fabricants.⁷² D'autres raisons semblent justifier l'introduction d'une nouvelle politique des marques à ce moment-là précisément: la Société a en effet racheté – au travers des acquisitions de Buitoni et de Rowntree – des marques fortes qu'il convient d'intégrer, et les joint-ventures avec Baxter, General Mills, Coca-Cola, ainsi que la collaboration avec Disney nécessitent une mise en relief plus claire des marques propres de Nestlé. L'expansion imminente vers l'Europe de l'Est et la Chine requiert pour sa part une identité internationale plus visible. Autre facteur plaidant en faveur de changements en matière de marques: l'impératif de tenir tête à la concurrence. A la fin des années 1980, Cadbury et Mars se réfèrent de plus en plus au nom de la société comme marque ombrelle pour un très grand nombre de leurs produits.⁷³ Pour Nestlé, cette solution représente la continuation logique des efforts consentis visant au rapprochement mutuel de son nom et de ses produits. L'idée consistant à faire de *Nestlé* une marque ombrelle stratégique au plan international tombe d'autant plus sous le sens que la marque figure déjà sur bien des produits laitiers. Un argument s'oppose toutefois à l'emploi généralisé de Nestlé comme marque ombrelle sur tous les produits: Nestlé dispose de toute une gamme de marques aussi fortes que la sienne, à l'instar de *Nescafé* et de *Maggi*, dont le positionnement sous la marque ombrelle *Nestlé* pourrait entraver le développement futur. Sur ces considérations, Helmut Maucher décide de ne faire de *Nestlé* une marque ombrelle que pour les produits au plus près de la tradition de la Société, parmi lesquels on dénombre comme par le passé les produits d'alimentation pour nourrissons et les autres produits laitiers, ainsi que des catégories voisines de produits comme le chocolat, la confiserie, les glaces et les céréales pour petit déjeuner.

1–6 Les marques ombrelle de Nestlé sont des marques des secteurs d'activités suivant:
(1) Nutrition, (2) lait, (3) chocolat,
(4) glace, (5) eau,
(6) FoodServices.

Malgré cette restriction, ces produits génèrent environ 40% du chiffre d'affaires global en termes de valeur. La marque *Nestlé*, à laquelle est associé un logotype particulier pour chacune de ces catégories de produits, n'est pas appelée à remplacer les marques originales, mais à les compléter, les renforcer et les identifier de façon univoque avec leur fabricant (*KitKat* devient par exemple *Nestlé KitKat*). Grâce à cette politique des marques, Helmut Maucher atteint plusieurs objectifs d'un trait et répond au souhait exprimé par un nombre grandissant de consommateurs qui souhaitent savoir qui se cache derrière un produit. Les produits étiquetés avec la marque ombrelle *Nestlé* bénéficient ainsi du prestige et de la notoriété de Nestlé qui, inversement, profite de leur popularité. Alors que d'autres entreprises dépensent des fortunes en noms et logos créés de toutes pièces, Nestlé présente l'avantage particulier de disposer d'un nom établi depuis longtemps et d'un symbole fort y afférent, lesquels n'ont nécessité ni investissements massifs ni années pour s'imposer auprès du public et des consommateurs.

... et à la pyramide des marques

Bien que séduisant de simplicité, le concept de marque ombrelle se révèle cependant difficile à mettre en œuvre, et Helmut Maucher confie à Peter Brabeck le soin de s'en occuper. Celui-ci est chargé depuis 1987 de la direction des produits dans le domaine culinaire et recueille dès 1988 de précieuses expériences au contact d'une marque à la force émotionnelle prononcée du fait de l'intégration de *Buitoni* dans le portefeuille de produits de Nestlé. Il doit essentiellement trouver une solution pour les catégories de produits n'étant pas appelées à profiter du nom de Nestlé. L'objectif est de rattacher chacune des catégories à une autre marque stratégique internationale du Groupe dont le statut est équivalent à la marque ombrelle *Nestlé*. Aussi *Maggi* et *Buitoni* sont-elles employées pour tous les produits culinaires, *Nescafé* et *Nestea* comme marques mondiales de boissons, *Carnation* et *Libbys* comme marques américaines fortes, *Friskies* comme marque ombrelle pour les produits d'alimentation pour animaux de compagnie de même que *Nestlé FoodServices*, particulièrement tributaire du nom Nestlé en tant que secteur d'activités récent en phase de démarrage.⁷⁴ Après l'acquisition de *Perrier* en 1992, cette marque est également promue marque ombrelle pour toutes les eaux minérales. Toutes ces marques ombrelles étant jugées très fortes et très autonomes, on estime qu'elles peuvent se passer de la mention explicite du nom de la Société. Les produits concernés arborent néanmoins le logo du nid au verso qui, d'une part, permet de les associer clairement à Nestlé et, d'autre part, constitue un sceau de garantie. Cette règle comporte toutefois trois exceptions: primo, la marque *Buitoni*, antérieure de 40 ans à Nestlé, reçoit son propre sceau de garantie.⁷⁵ Secundo, les produits d'alimentation pour animaux de compagnie sont commercialisés sans aucune mention du nom Nestlé afin de nettement différencier les produits destinés aux personnes de ceux pour les animaux, une politique également suivie par Mars pour ses aliments pour animaux.⁷⁶ Tertio, à l'exception de *Nestlé Pure Life* et *Nestlé Aquarel*, les marques d'eaux ne doivent



7



8



9



10



11



12



1



2



3

pas non plus porter le logo du nid, car contrairement à tous les autres produits de la Société, elles sont un produit 100% naturel ne nécessitant aucune intervention humaine.

Les dix marques stratégiques internationales du Groupe représentent le sommet d'une pyramide dont la base est constituée par les quelque 7500 marques locales, qui sont pour la plupart concentrées dans un seul pays. Trois niveaux reposent sur cette base: près de 50 marques de produits stratégiques internationales (*KitKat*, *Smarties*, *After Eight*, etc.), environ 150 marques stratégiques régionales, dont entre autres *Herta* et *Stouffer's*, et enfin quelque 700 marques stratégiques locales, parmi lesquelles *Brigadeiro* au Brésil.⁷⁷ Cette hiérarchie des marques reflète une classification équivalente des compétences, au sein de laquelle la véritable responsabilité échoit à l'Unité d'affaires stratégique (UAS) concernée. Selon l'importance de la marque, cette responsabilité est partagée soit avec la Direction générale (marques stratégiques internationales du Groupe), les zones (marques de produits stratégiques internationales) ou les marchés (marques stratégiques régionales).

En 1990 et 1991, l'élaboration de la politique des marques coïncide avec la réorganisation du Centre sous le nom de projet «Nestlé 2000», dont le volet majeur réside dans la création des UAS.⁷⁸ La gestion des marques constitue d'entrée de jeu l'une des missions clés des UAS, et pour ainsi dire leur véritable raison d'être. Les UAS procèdent à cet égard au moyen de documents définissant les propriétés spécifiques et le positionnement de chaque marque et comportant des instructions sur le logotype, la couleur, les informations produit et la publicité. Dès le départ, la politique des marques de Nestlé contient des éléments très centralisateurs et représente l'un des rares domaines dans lesquels Vevey a le dernier mot, de concert avec la recherche, le développement et les finances. Le fait que la plus grande catégorie de marques par le nombre, celle aux milliers de marques locales, relève de la seule compétence des marchés, vient quelque peu faire contrepoids à la centralisation. Globalement, la politique des marques est une création typique de Nestlé puisqu'elle garantit l'unité au sein de la diversité. Sous sa forme systématique, elle correspond à un acte pionnier dans l'industrie alimentaire, imité ultérieurement par quelques concurrents. Unilever suit ainsi l'exemple de Nestlé en matière de sceau de garantie, et alors que le nom de la société ne figurait auparavant sur aucun de ses produits, il y est aujourd'hui présent sous forme de logo également, facilitant l'identification du fabricant. Parallèlement, Unilever réduit radicalement le nombre de ses marques, sans toutefois introduire systématiquement des marques ombrelles. Ces dernières s'avèrent également bénéfiques pour Nestlé car elles permettent de diminuer sensiblement les coûts liés à la commercialisation de nouveaux produits et d'étendre des marques rattachées à une catégorie de produits à une autre. Nestlé avait déjà entrepris avec succès une «extension de marque» de ce type au début des années 1980, lorsqu'elle avait utilisé la marque connue de chocolat *Galak* pour ses glaces au Brésil.⁷⁹

1–3 L'évolution du label de garantie de Nestlé mène au «Nutritional Compass» qui informe et rappelle au consommateur des informations nutritionnelles utiles tout en lui donnant la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise.

Une politique pragmatique en matière de marques

Nestlé ne suit pas aveuglément la tendance visant à réduire les marques mais reste, sur ce point aussi, fidèle à ses préceptes pragmatiques. Elle peut faire valoir que dans le fond, elle détient moins d'une douzaine de marques, puisque toutes ses marques sont en principe directement ou indirectement rattachées à l'une de ses marques ombrelles stratégiques internationales. Grâce à ce système, Nestlé – à l'instar de ses consommateurs – peut garder une vue d'ensemble malgré la multitude de marques proposées. Mais même chez Nestlé, cette politique des marques adoptée par le passé n'est pas gravée dans la pierre, et la Société n'hésite pas à sacrifier des noms de marques connus de longue date sur l'autel de la clarté. L'exemple de *Chambourcy* est évocateur: cette marque de produits laitiers réfrigérés très connue et appréciée en France, rachetée par Nestlé en 1978, est promue ultérieurement marque stratégique pour ce secteur. Après un lancement initialement réussi du yogourt probiotique *LC 1* en 1994,⁸⁰ Nestlé souhaite rattacher davantage à l'Entreprise ce produit issu de sa recherche – commercialisé en France dans un premier temps sous la marque *Chambourcy* – et, partant, associer Nestlé aux valeurs de modernité, de capacité d'innovation et de santé. En tant que premier produit de nutrition de la nouvelle génération, *LC 1* est censé ouvrir la voie à la distribution de tous les autres produits de cette catégorie sous la marque ombrelle *Nestlé*. Dans cette logique, Peter Brabeck prend le risque d'irriter temporairement les consommateurs français en abandonnant la marque traditionnelle *Chambourcy* et en la remplaçant par *Nestlé*. Il justifie cette décision en arguant que *Chambourcy* n'a aucunement contribué à promouvoir l'identité de Nestlé.⁸¹ Afin d'atténuer la peine des Français face à ce changement de marque, la nouvelle variante de la marque ombrelle *Nestlé* conserve la typographie et les couleurs du logo de *Chambourcy*, et figure depuis lors sur tous les produits laitiers réfrigérés de Nestlé en Europe. Un transfert de marque tout aussi important a lieu en 1999 lorsque Nestlé vend *Findus*. Les produits congelés issus de l'ancienne gamme de produits *Findus* que Nestlé conserve après la vente sont commercialisés sous la marque ombrelle *Maggi* à partir de cette date, sauf en Suisse et en Italie, où la marque *Findus* est maintenue.

Nestlé a beau ne pas procéder à une réduction systématique du nombre de marques, et le nombre total des marques rester pratiquement inchangé depuis la mise en œuvre de la politique des marques, le nombre de marques stratégiques internationales du Groupe diminue néanmoins de dix à six au fil des ans. Distribuées presque exclusivement aux Etats-Unis, les marques *Carnation* et *Libby's* sont rétrogradées dans la hiérarchie des marques. *Perrier* perd son statut de marque ombrelle en 1998 après l'admission au sein de la famille plus restreinte des produits autorisés à porter le nom de l'Entreprise de deux marques d'eaux, *Nestlé Pure Life*, puis *Nestlé Aquarel*. Cette «promotion» s'explique dans les deux cas par le fait qu'il s'agit de produits transformés et non plus entièrement naturels, par ailleurs tributaires des résultats de la recherche menée par Nestlé, et de produits ayant un rapport clair avec la nutrition.⁸² Enfin, *Nestlé FoodServices* n'a plus besoin d'avoir un statut de marque ombrelle à l'échelle du Groupe après son lancement réussi.



4



5



6

4–6 Le logo de Chambourcy a inspiré le logo de la marque ombrelle pour les produits laitiers réfrigérés de Nestlé qui l'a fait évoluer.

La hiérarchie des marques, initialement très complexe avec ses multiples strates, est également simplifiée. A l'heure actuelle, Nestlé ne dispose plus que de deux types de marques: les marques du Groupe d'une part et les marques de catégorie et de produit d'autre part, lesquelles peuvent toutes être utilisées à chacun des trois niveaux – mondial, régional et local. Au sommet de la pyramide des marques du Groupe, on trouve comme par le passé les marques ombrelles stratégiques internationales *Nestlé*, *Nescafé*, *Nestea*, *Maggi*, *Buitoni* et *Purina*, cette dernière reprenant le flambeau de *Friskies* comme marque ombrelle dans le segment de l'alimentation pour animaux de compagnie après l'acquisition de Ralston Purina en 2001. Au niveau inférieur, on compte d'autres marques stratégiques internationales comme *Milo*, *KitKat* et *Nan*. Quant aux marques stratégiques régionales, elles comprennent tant les marques du Groupe que les marques de catégorie ou de produit. Parmi les premières figurent des marques internationales, mais pas représentées dans le monde entier, telles que *Herta*, *Thomy* ou *Stouffer's*; parmi les secondes, on recense des marques principalement distribuées sur un seul marché d'envergure, comme *Carnation* aux Etats-Unis ou *Ricoré* en France. Toutes les marques n'appartenant pas aux catégories précitées sont locales.

La gestion des marques exige beaucoup de psychologie et de doigté. Comme le constatait déjà Peter Brabeck en 1992, le consommateur de masse n'existe pas.⁸³ L'utilisation d'une marque doit par conséquent toujours être adaptée aux conditions existantes. Il existe deux possibilités principales pour conquérir de nouveaux marchés: importer un produit sous une marque ombrelle internationale déjà connue comme *Nestlé* ou *Maggi*, ou racheter une marque locale et continuer à la vendre sous son nom d'origine. Nestlé a opté pour une combinaison de ces deux méthodes, en Europe centrale et en Russie de l'Est notamment. Ainsi, elle importe par exemple du chocolat en Europe de l'Est notamment. Ainsi, elle importe par exemple du chocolat en Russie sous la marque *Nestlé*, mais continue parallèlement de commercialiser – après l'acquisition d'une usine de chocolat à Samara – la marque *Rossiya*, établie de longue date, au goût familier et dans son emballage traditionnel.



1

2

1–2 *PowerBar*, lance en 2001 la marque *Pria*, spécialement conçue pour les besoins nutritionnels des femmes.

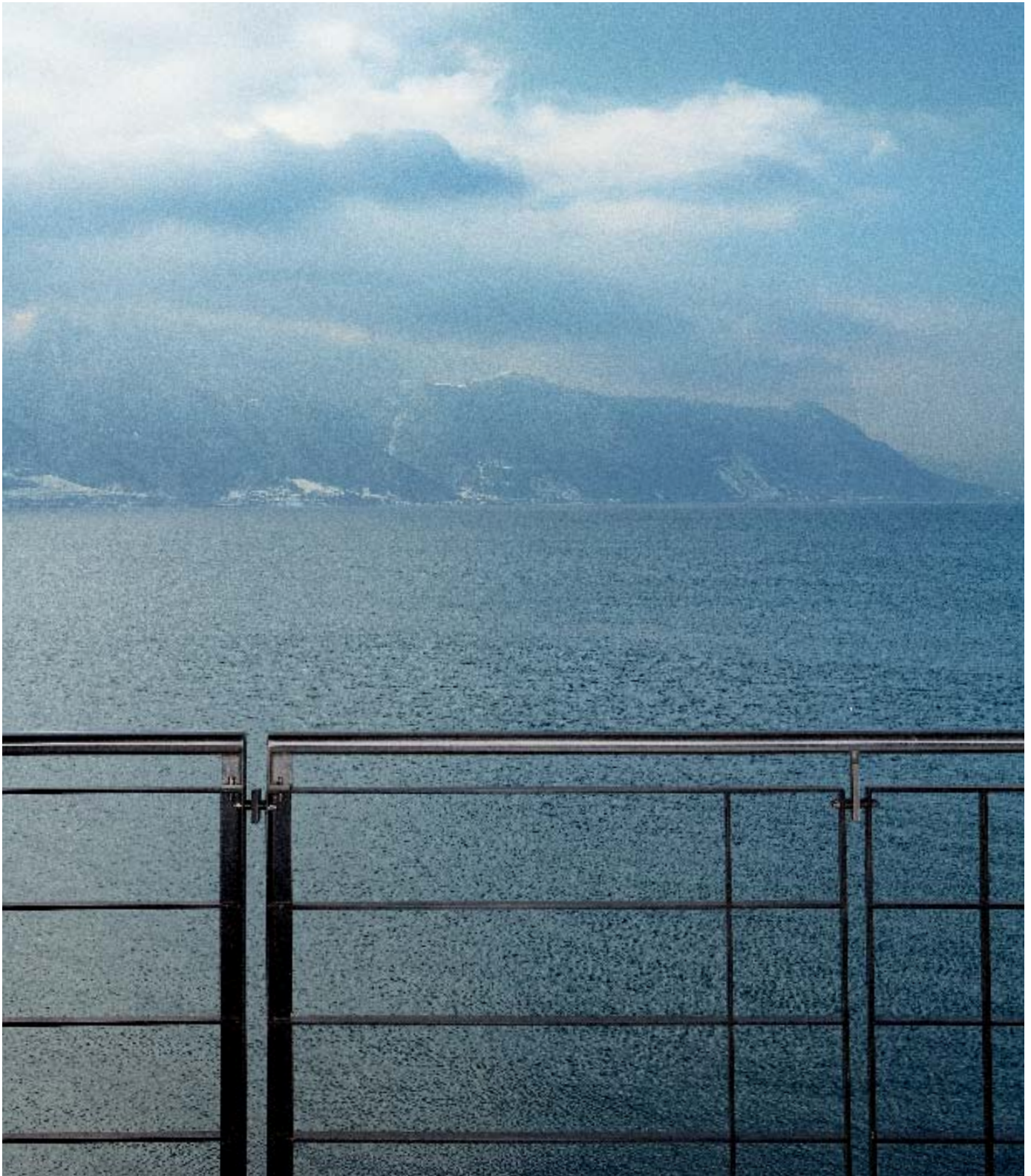
Pragmatique, cette double stratégie a fait ses preuves au vu de la désaffection pour les produits occidentaux survenue en Russie après les premières années d'ouverture et du regain d'intérêt pour les marques nationales. En Pologne, Nestlé a renoncé à distribuer les produits culinaires de l'entreprise Winiary qu'elle a rachetée sous la marque ombrelle *Maggi* et continue de les commercialiser sous le nom de marque familial de *Winiary*.

Les marques et la publicité

La marque fait aussi partie intégrante de l'emballage, support publicitaire le plus avantageux au plan économique,⁸⁴ en ce sens qu'il instaure une relation unique entre le produit, le fabricant et le consommateur. C'est dans cet esprit que Nestlé a également modernisé son sceau de qualité ces dernières années, le rendant plus visible aujourd'hui que lors de son introduction au début des années 1990. L'emballage constitue par ailleurs un vecteur de plus en plus important des informations destinées au consommateur. En 2005, Nestlé repense d'ailleurs ces données en insistant particulièrement sur les aspects nutritionnels. Dans le droit fil d'une action coordonnée par la nouvelle Unité Corporate Wellness, tous les produits actuels de Nestlé comportent en principe un système d'étiquetage appelé «Nutritional Compass» ou «boussole nutritionnelle» à la présentation agréable, source d'informations utiles sur leur composition nutritionnelle et leur utilisation dans les rubriques «Bon à savoir», «Le saviez-vous?» et «Nestlé en direct». A l'instar du sceau de qualité en son temps, cette troisième rubrique indique un numéro de téléphone gratuit et une adresse Internet permettant au consommateur de prendre contact avec la société Nestlé locale. Nombreux sont les consommateurs à en faire usage, procurant ainsi à l'Entreprise des feed-back précieuses sur ses produits.

Dans son premier «Blue print», Peter Brabeck insistait déjà sur la nécessité de se préoccuper des marques et de les entretenir, faute de quoi elles perdraient leur valeur.⁸⁵ Nestlé investit par conséquent chaque année CHF 2 milliards dans la publicité, le quatrième pilier de sa stratégie de Groupe («consumer communication»)⁸⁶ Contrairement à la politique des marques, la publicité de Nestlé est décentralisée car elle doit tenir compte des spécificités culturelles et linguistiques de chaque marché. Il faut ainsi même adapter des campagnes publicitaires internationales comme celle de *Nescafé* au plan local. En dépit de cette décentralisation, les marchés n'ont pas carte blanche pour attribuer leurs budgets publicitaires, mais doivent collaborer avec les grandes agences de publicité internationales sélectionnées par le Siège, au sein duquel la coordination est assurée par le département compétent (Strategic Generating Demand Unit, SGDU). Jusqu'au milieu des années 1990, Nestlé réduit le nombre de ses agences publicitaires dites «alignées». Leur effectif passe de plus de cent à cinq – elles sont encore moins aujourd'hui – et chacune d'entre elles est chargée d'une catégorie de produits.⁸⁷ L'Entreprise parvient ainsi à réaliser des économies et à concentrer la publicité sur certaines «méga-marques», à l'image des 17 marques clés de L'Oréal.⁸⁸ La décentralisation de la publicité trouve ses limites dans les directives – valables pour tout le Groupe – portant sur la com-

munication avec les consommateurs, volet qui fait partie intégrante des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé. Il y est précisé que la publicité doit encourager la consommation modérée de produits alimentaires dans le cadre d'une alimentation saine et équilibrée, tenir compte de la culture du pays concerné et éviter toute discrimination. Des dispositions particulières s'appliquent à la publicité s'adressant aux enfants, qui ne doit ni porter atteinte à l'autorité parentale ni montrer des enfants dans des situations dangereuses.⁸⁹



5. Expansion géographique: zones et marchés

Pays émergents et pays industrialisés

«Parvenir à un équilibre géographique fait également partie des buts à long terme de Nestlé, non pas au niveau des pays mais à celui des zones géographiques: Europe, Amérique du Nord, Afrique/Asie/Océanie et Amérique latine ou, plus largement, entre pays industrialisés et pays en voie de développement. Il y a plus d'un siècle, le groupe a commencé son évolution en Europe où il reste fortement implanté. Sur certains marchés du vieux continent, la croissance s'est toutefois ralentie et la concurrence y est particulièrement vive. Face à cette Europe morcelée, les Etats-Unis représentent un marché unique gigantesque, dont quelques segments jouissent encore d'un potentiel de croissance considérable. Mais il s'agit là aussi d'un marché très difficile: succès et échecs y sont à la mesure du pays. Quant aux autres continents, on n'y trouve que peu de pays industrialisés. Alors que les nations du tiers-monde apparaissaient naguère comme des marchés à croissance rapide, aujourd'hui, en raison du poids de leur endettement, certaines d'entre elles sont condamnées à une politique d'austérité sévère. Outre les dangers structurels présentés par ces Etats (risques de nationalisation totale ou partielle), des incertitudes et des risques nouveaux – ou déjà existants, mais aggravés par la crise économique – s'y manifestent à présent (restrictions à l'importation, limitation des transferts de capitaux, fortes dévaluations des monnaies, blocage ou stricts contrôles des prix, le tout assorti d'une inflation galopante des coûts).»¹



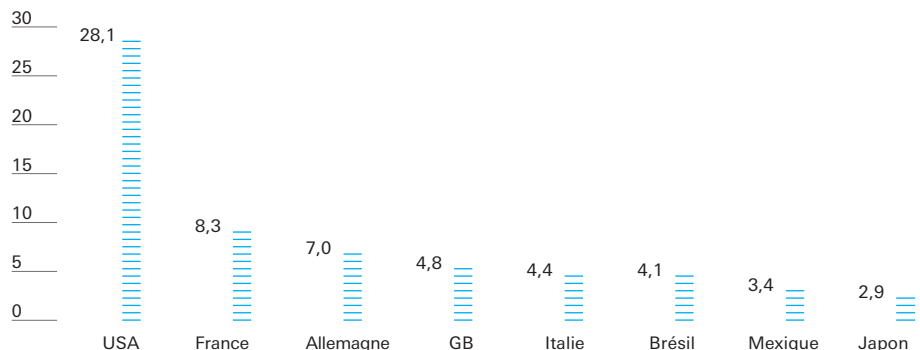
1



2

C'est en ces termes, extraits de son livre «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe» publié en 1995, qu'Helmut Maucher dépeint le monde dans lequel évolue Nestlé au début des années 1990. Si certains de ces problèmes et dangers affectant les pays en développement sont depuis quelque peu passés au second plan, l'engagement dans ces régions reste empreint de risques: le volume des ventes affiche des taux de croissance certes réjouissants, mais ces derniers sont souvent réduits à néant lorsque la valeur des recettes est convertie en francs suisses, en raison de la dévaluation des devises locales. Lors de la conférence de presse de l'automne 2003, Peter Brabeck illustre ce phénomène par le cas du Brésil, un pays émergent en plein essor: en 1998, Nestlé écoule dans ce pays quelque 950 000 tonnes de produits, pour un chiffre d'affaires de CHF 4,3 milliards. En 2002, le volume des ventes dépasse le million de tonnes, mais leur valeur chute à CHF 3,3 milliards. La dévaluation a ainsi transformé une explosion des ventes de 10% en une perte de chiffre d'affaires de 30%.² Le poids des pays en développement et même des pays émergents n'est donc pas constant et ne garantit aucunement un équilibre de la balance mondiale. Celui des pays industrialisés continue de décroître – à l'exception des Etats-Unis. Pour ce qui est de l'Europe, les propos tenus par Helmut Maucher en 1992 restent d'actualité. Malgré la création du marché intérieur européen la même année et, par la suite, de l'union monétaire, l'Europe ne représente toujours pas un marché comparable au marché américain, réellement unifié. En outre, sa croissance laisse à désirer, en dépit des progrès encourageants de l'Europe centrale et orientale et de la Russie. La stagnation de la natalité et le vieillissement démographique qui en résulte dans la plupart des pays européens – ainsi qu'au Japon – ne devraient guère améliorer la situation à moyen terme. Les Etats-Unis, au contraire, conservent un potentiel élevé. Ils forment actuellement le seul grand pays industrialisé à connaître une croissance tant économique que démographique. A la lumière du besoin d'équilibre géographique, il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la majeure partie des grandes acquisitions de Nestlé ces dernières

Les huit principaux marchés *, 2005 (en % du chiffre d'affaires global)³



1 Dans cet entrepôt sont stockées les marchandises qui approvisionnent le marché Oke-Arm, un des plus grands marchés de Lagos au Nigéria.

* Les huit principaux marchés génèrent plus de 60% du chiffre d'affaires de Nestlé

2 Rayons d'un grand magasin en Afrique du Sud.

années concerne des entreprises américaines. Avec une part de 28% du chiffre d'affaires total, les Etats-Unis représentent aujourd'hui de loin le marché le plus important de la Société [voir graphique p. 150].

La citation d'Helmut Maucher évoquée ci-dessus se conclut par la phrase suivante, chargée d'optimisme: «Heureusement, au cours de ces dernières années, les forces de libéralisation du marché ont gagné du terrain.» Il fait sans doute référence à une série d'évolutions auxquelles on assiste presque partout dans le monde au début des années 1990 et qui dépassent largement, pour certaines d'entre elles, le simple cadre des réformes économiques: l'ouverture de la Chine aux investisseurs étrangers, la réunification de l'Allemagne, la fin de la domination communiste en Europe centrale et orientale, l'effondrement de l'Union soviétique, le marché intérieur européen, ainsi que d'autres événements d'ordre économique dans d'autres parties du monde, comme en Asie du Sud-Est ou sur les deux sous-continent américains, les réformes économiques en Inde, l'ouverture à la démocratie et à l'économie de marché dans certains pays d'Amérique latine, et les prémices de la fin de l'apartheid en Afrique du Sud. Peu de périodes de l'histoire récente ont connu tant de changements simultanés, de surcroît positifs, à l'échelle mondiale.

Nestlé prend ces évolutions en considération et s'efforce d'en tirer parti dans le sens de l'équilibre géographique revendiqué par Helmut Maucher. Elle s'y emploie avec le pragmatisme éprouvé dont elle a toujours fait preuve au cours de sa longue histoire, en suivant le schéma suivant: d'abord les importations, suivies de la production locale et, seulement après, de l'ouverture d'une société affiliée. Cette démarche progressive lui vaut parfois certaines critiques extérieures, qui lui reprochent d'être trop lente et de laisser passer ainsi plusieurs des occasions qui s'offrent à elle. Rétrospectivement, ces critiques s'avèrent infondées. La méthode a beau être lente, elle est constante, cohérente et durable et survit aux inévitables périodes de crise. La meilleure preuve du bien-fondé de cette politique à long terme est la position forte de Nestlé dans les principaux secteurs alimentaires sur la quasi-totalité des marchés qui se sont ouverts ces quinze dernières années.

Aussi fascinant que cela puisse être de décrire les méthodes suivies par le Groupe ces quinze dernières années dans chacun de ces pays, une telle démarche sortirait du cadre du présent ouvrage, qui vise avant tout à présenter l'histoire du Centre. Concentrons donc notre attention sur les trois régions du monde ci-dessous, qui ont connu les évolutions les plus rapides et les plus profondes de cette période et sont des exemples représentatifs de beaucoup d'autres pays et régions: la Chine, l'Europe centrale et orientale ainsi que la Russie. En dépit de leurs divergences, elles ont toutes en commun le fait que Nestlé y soit retournée dans les années 1990 après des décennies d'absence.

Chine

Le 7 juillet 1990 à 20 h 30, un camion-citerne rempli de lait cru pénètre sur le site de production de lait en poudre Nestlé de Schuangcheng, dans la province



3



4

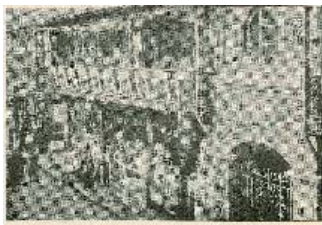


5

3 L'acquisition de Chef America, basée à Engelwood près de Denver (USA), en 2002 a permis à Nestlé de consolider sa position aux Etats-Unis et d'entrer dans de nouvelles formes de consommation alimentaires avec les sandwichs *Hot Pockets* à chauffer au four à micro-ondes.

4 Le siège de Nestlé à Jakarta en Indonésie.

5 Rayons d'un magasin au Pakistan.

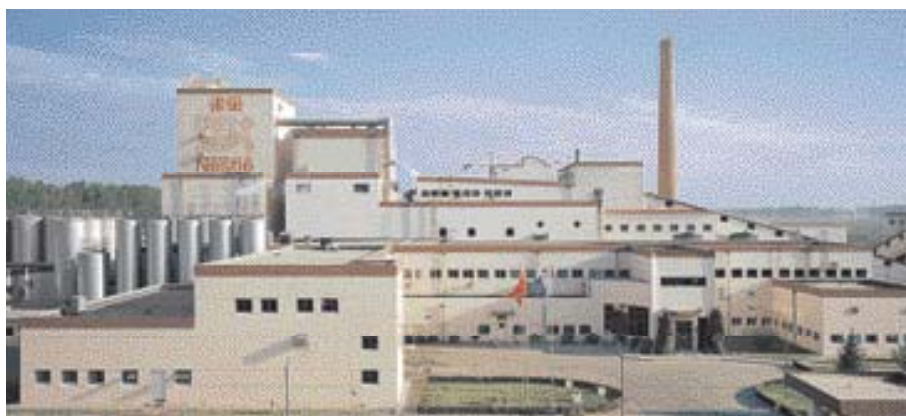


1



2

de Heilongjiang, au nord de la Chine. Ce qui tient de la routine dans les dizaines de districts laitiers existant dans le monde s'apparente ici à un événement historique. Il s'agit en effet de la première livraison à une usine Nestlé en Chine depuis plus de quarante ans. Cette épisode marque le retour de l'Entreprise dans un pays où elle vendait ses produits il y a déjà plus d'un siècle, notamment la farine lactée et le lait condensé qui y étaient commercialisés bien avant la fin du XIX^e siècle. Nestlé ouvre son premier bureau de vente à Shanghai en 1908. En 1936, celui-ci se transforme en une société baptisée «Que Chao» («Nid d'oiseau» en chinois), qui est redevenu aujourd'hui la dénomination officielle du Groupe en Chine.⁴ Le site inauguré à Hong-Kong en 1920 assure la pérennité de l'Entreprise lorsque celle-ci doit quitter la Chine continentale après la Révolution de 1949. Les produits Nestlé ne font leur réapparition officielle en Chine communiste qu'en 1974, lors d'une foire industrielle suisse à Pékin. Les fonctionnaires chinois qui visitent alors le stand Nestlé affichent un vif intérêt pour l'expérience du Groupe dans le secteur des produits laitiers. Les contacts noués à cette occasion marquent le début d'une «longue marche», au terme de laquelle, après de nombreuses rencontres et de laborieuses tractations, une usine est ouverte près de dix-sept ans plus tard à Schuangcheng, à l'extrême nord du pays, jusqu'alors hermétiquement fermé aux étrangers.⁵ Au cours de cette longue période, l'Empire du Milieu s'est ouvert progressivement après la mort de Mao et les réformes économiques de Deng Xiaoping. Les négociations restent cependant délicates, les deux parties ayant des exigences claires: si la Chine voit d'un bon œil le transfert de technologies occidentales et la production locale d'aliments de grande valeur pour réduire sa dépendance aux importations, elle ne veut pas remettre en question son système d'économie planifiée; Nestlé, quant à elle, se verrait bien reprendre pied en Chine, mais aux mêmes conditions que pour ses autres investissements dans le reste du monde: participation majoritaire, contrôle de la gestion et versement de royalties pour l'assistance technique et l'utilisation des marques. La première condition reste pendant longtemps une pomme de discorde, car



3

1 Le bureau de ventes de Nestlé & Anglo-Swiss à Shanghai en 1917.

2-3 Usine de produits laitiers de Shuangcheng.

dans un premier temps, les Chinois ne veulent autoriser que des joint-ventures avec participation égalitaire des deux partenaires. Au départ, Nestlé doit donc consentir certaines concessions, mais aujourd'hui, elle dispose d'une confortable majorité dans toutes ses unités opérationnelles de Chine. La société holding Nestlé (China) Ltd. lui appartient même à 100%. Concernant la gestion, les autorités chinoises exigent que les joint-ventures entre Nestlé et elles soient dirigés en commun. Le Groupe rejette catégoriquement cette idée et obtient, après d'âpres pourparlers, la possibilité de gérer entièrement ses sites grâce à son propre personnel. Il s'agit au départ essentiellement d'expatriés. L'Entreprise promet cependant de promouvoir progressivement la participation de cadres locaux de son choix à la direction. La troisième condition est encore plus difficile à satisfaire que les deux premières et nécessite des négociations qui s'étaleront sur pas moins de sept ans. Au terme de ce long processus d'apprentissage réciproque, une solution acceptable par tous peut également être trouvée aux questions de propriété intellectuelle.⁶ Sur cette base, Nestlé ouvre en Chine pas moins de 21 sites de production entre 1990 et 2005, dont six rien que pour l'année 1996. Seuls trois d'entre eux trouvent leur origine dans des acquisitions, car contrairement à ce qui se passe en Europe centrale et orientale où l'on peut, comme expliqué ci-après, avoir recours à une infrastructure industrielle existante – même si celle-ci a besoin d'être rénovée –, tout ou presque est créé ex nihilo en Chine. Les usines Nestlé ne se cantonnent pas à la côte orientale du pays, comme pour la plupart des entreprises occidentales, mais sont réparties sur tout le territoire, du grand Nord à l'extrême Sud, et même en Mongolie intérieure depuis 2004. Ensemble, elles fabriquent toute la gamme de produits du Groupe, y compris les médicaments ophtalmiques d'Alcon, et emploient plus de 12 000 personnes. Grâce à leur travail, Nestlé est aujourd'hui numéro un sur le marché chinois dans les secteurs des préparations pour nourrissons, du lait de suite, du lait en poudre, du café soluble, des bouillons, des assaisonnements concentrés liquides et des gaufrettes au chocolat. Difficile de trouver une implantation industrielle aussi

Fabriques de Nestlé en Chine, 2005

Alimentation et Boissons

1. Shaungcheng
2. Tianjin (2)
3. Wuxi
4. Shanghai (3)
5. Chengdu
6. Xichang
7. Puge
8. Dongguan (2)

Eau

1. Tianjin
2. Shanghai

Ophtalmologie

1. Pékin



- 17 Alimentation et Boissons
- 2 Eau
- 1 Ophtalmologie

vaste et aussi rapide dans l'histoire de Nestlé! Celle-ci n'a toutefois pas pour but de délocaliser des emplois dans un pays à faibles salaires, mais de couvrir les besoins d'un marché à croissance rapide comptant 1,3 milliard de consommateurs, dont 350 millions peuvent déjà s'offrir des produits Nestlé. 99% des produits écoulés par Nestlé en Chine sont fabriqués sur place. Pour pouvoir produire localement *Nescafé*, le Groupe encourage, au travers de ses conseillers agricoles, la culture du café dans la province de Guangdong, au sud du pays, afin d'alimenter une usine inaugurée à Dongguan en 1992. Ce faisant, il reproduit la méthode utilisée à Schuangcheng, où ses experts ont favorisé la production de lait.⁷

En 2005, la Société réalise dans la région Chine – dont font également partie Hong-Kong et Taiwan depuis l'an 2000 – un chiffre d'affaires de CHF 1,7 milliard, ce qui permet à cette zone d'occuper le 12^e rang dans la liste des plus grands marchés de Nestlé.⁸ Les produits laitiers et de nutrition comptent pour la moitié de ce montant, le reste de la gamme Nestlé se partageant l'autre moitié. Deux tiers du chiffre d'affaires total sont engrangés sur le continent, contre un tiers à Hong-Kong et Taiwan.⁹ Entre 1998 et 2004, Nestlé Chine enregistre une croissance interne réelle de 20% par an.¹⁰ Celle-ci faiblit momentanément en 2005 pour passer à 15% en raison de problèmes liés à la législation alimentaire,¹¹ mais les ventes se rétablissent dès le deuxième semestre de l'année.¹² Jusqu'en 1996, les activités relatives à la Chine sont gérées depuis Hong-Kong, et un an avant la rétrocession de l'ancienne colonie britannique, le siège de Nestlé Chine est transféré à Pékin.

Europe centrale et orientale

Quelques années auparavant, Nestlé anticipe en interne une autre évolution historique: la réunification allemande. Après la chute du mur de Berlin dans la soirée du 9 novembre 1989, Helmut Maucher réagit au quart de tour, comme à son habitude: dès le lendemain, il demande à la Direction de Nestlé Allemagne, à Francfort-sur-le-Main, de considérer dorénavant le territoire de la République démocratique allemande (RDA) comme faisant partie intégrante du marché allemand. Il suspecte à juste titre Nestlé d'être la première entreprise occidentale à franchir le pas.¹³ Quoi qu'il en soit, les vendeurs de Nestlé Allemagne constatent, «non sans surprise», qu'ils font partie des premiers Occidentaux à se rendre en voyage d'affaires en RDA. Plus surprenant encore: la gamme de produits Nestlé est tout aussi connue en RDA qu'elle l'est à l'Ouest. Les publicités télévisées diffusées pendant des années ont atteint leur objectif.¹⁴

Une petite année après la chute du mur, cependant, l'euphorie initiale est déjà retombée. Trois semaines avant la réunification (le 3 octobre 1990), le directeur de Nestlé Allemagne informe le Conseil d'administration, réuni pour l'occasion à Francfort-sur-le-Main, que la situation juridique en Allemagne de l'Est reste incertaine et que l'infrastructure y est dans un état déplorable. On renonce donc dans un premier temps à consentir de plus gros investissements sur le territoire de l'ancienne RDA. Le Conseil décide toutefois d'intensifier son

engagement dans cette partie du pays une fois que la réunification sera parachevée et que le flou juridique sera levé.¹⁵ Huit mois plus tard, le Directeur général de la zone Europe indique que Nestlé Allemagne s'est fixé pour priorité de mettre en place un réseau de distribution dans l'Est du pays, qu'elle a ouvert à cette fin un centre de distribution dans les environs de Leipzig et qu'elle a créé près de 1000 nouveaux postes depuis 1989.¹⁶ Le territoire de l'ancienne RDA est pleinement intégré à l'organisation de Nestlé Allemagne depuis le 1^{er} janvier 1991. Au début de l'année 1992, Nestlé rachète l'usine Kinderkost GmbH de Conow, dans le Land de Mecklembourg-Poméranie occidentale, avec laquelle elle collabore déjà depuis 1989.¹⁷ Celle-ci doit rester le seul site de production de Nestlé dans les nouveaux Länder, l'aboutissement du marché intérieur européen la même année rendant peu pertinent la mise sur pied de nouvelles usines au sein de l'UE, où le Groupe est déjà en surcapacité.¹⁸

Nestlé n'a cependant pas attendu la chute du mur de Berlin et l'effondrement des régimes communistes d'Europe centrale et orientale pour s'occuper de cette partie du Vieux Continent. L'Entreprise était déjà présente dans tous ces pays avant la Seconde Guerre mondiale et garde bon espoir de pouvoir renouer avec cette tradition, d'autant que nombre de marques Nestlé, comme *Nescafé* ou *Maggi*, restent familières ne serait-ce qu'aux vieilles générations et sont connues des plus jeunes consommateurs grâce aux importations – même si ces dernières sont limitées par le manque de devises.

Helmut Maucher appelle toutefois à la prudence, et ce dès 1989. Les contacts ont certes été intensifiés, mais l'on sait que, passé l'euphorie du moment, de nombreuses entreprises européennes ont rencontré de sérieux obstacles. Nestlé finira elle aussi par s'engager durablement dans ces pays, mais seulement après avoir mesuré leurs progrès en matière de libéralisation.¹⁹ Elle conclut tout de même des accords de licence avec la Hongrie et la Yougoslavie dès la fin de l'année 1989. Des joint-ventures sont à l'étude en Hongrie, en Pologne et en URSS, et des «protocoles d'accord» y sont même signés avec certains partenaires. En 1988, les exportations de Nestlé vers l'Europe de l'Est atteignent CHF 25 millions. En 1990, les contacts sont renforcés avec la Hongrie et la Pologne.

Hongrie, Tchécoslovaquie, Pologne

Au début des années 1990, Nestlé accueille globalement les changements en Europe centrale et orientale avec plus de réserve que la réunification allemande. Helmut Maucher estime que ces Etats ne peuvent dégager de bénéfices qu'à long terme.²⁰ Il insiste sur le fait que l'engagement dans cette partie de l'Europe ne doit pas se faire au détriment du Tiers-Monde: «Nestlé ne réorientera pas ses priorités dans les pays en développement ou en Amérique latine au profit de l'Europe de l'Est.»²¹ «J'estime qu'il serait totalement inapproprié, par exemple, de se retirer d'Afrique.»²² Il convient de saisir les opportunités qui se présentent en Europe de l'Est,²³ mais aussi de se prémunir contre tout «capitalisme du oui, mais», au titre duquel les gouvernements accueillent favorablement les investissements, mais dressent sur la route des investisseurs tous les





1

obstacles possibles, notamment en matière de publicité, de droits de propriété et de rationalisation de la production ou en imposant des actionnaires minoritaires locaux.²⁴

En Hongrie, les négociations s'achèvent avec succès au début de l'année 1991. Elles permettent à Nestlé d'établir une première présence industrielle dans un ancien pays communiste d'Europe centrale en rachetant à près de 100% la fabrique de chocolat de Szerencs, la deuxième du pays.²⁵ Comme pour d'autres acquisitions, le Groupe conserve la Direction en place, mais soumet le marché hongrois à la surveillance du chef de marché autrichien.²⁶

La Tchécoslovaquie connaît une évolution intéressante. Le gouvernement national opte pour une politique de privatisation plus libérale que les autres Etats d'Europe centrale, autorisant les anciennes entreprises étatiques à chercher elles-mêmes des partenaires à l'Ouest. Cokoladovny, plus grand groupe alimentaire du pays spécialisé dans le chocolat et les biscuits et dont la valeur est estimée entre CHF 250 millions et CHF 300 millions, entame en 1990 des négociations avec Nestlé et BSN (aujourd'hui Danone). Toutes deux sont en effet intéressées par la reprise de la branche qui représente leur principale activité – le chocolat pour Nestlé, les biscuits pour BSN.²⁷ Le gouvernement souhaitant empêcher, du moins dans un premier temps, un démembrement de l'entreprise historique, la solution d'un joint-venture s'impose alors. Les deux partenaires occidentaux y prennent part à hauteur de 20% chacun, mais conservent la possibilité de se séparer ultérieurement.²⁸ La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) prend en charge 15% supplémentaires, le reste se répartissant entre divers porteurs locaux – dont les collaborateurs, qui détiennent 3% des actions. L'accord conclu entre en vigueur fin 1991: il permet la plus vaste privatisation en Tchécoslovaquie après celle des usines Skoda qui, comme chacun le sait, ont été rachetées par Volkswagen.²⁹ Helmut Maucher qualifie le joint-venture, pour lequel le Conseil d'administration octroie CHF 60 millions, de «véritable acquisition stratégique». S'il reconnaît que ce montant est élevé, il se montre convaincu que Cokoladovny peut dégager après quelques années un bénéfice annuel de CHF 25 millions.³⁰ Pour être atteint, cet objectif présuppose toutefois des mesures de rationalisation. Lors de leurs tractations avec le gouvernement et les syndicats, Nestlé et Danone se sont ménagé la possibilité de fermer successivement quatre sites de production après un «moratoire» de deux ans.³¹ Comme convenu au début du joint-venture, elles acquièrent ensemble en 1995 une participation majoritaire de 85%, ce qui représente CHF 58 millions de dépenses supplémentaires pour Nestlé.³² Le joint-venture sert de base à la constitution d'une société Nestlé nationale, qui étend progressivement ses activités aux autres secteurs de l'Entreprise. Après le divorce pacifique des Tchèques et des Slovaques fin 1992, cette société est juridiquement scindée en deux entités distinctes, qui continuent cependant, concrètement, de former un seul et unique marché. Nestlé et Danone se séparent elles aussi, fin 1998 seulement, mais en bons termes également, chacune conservant la moitié de Cokoladovny qui l'intéresse.³³

La conquête du marché polonais prend une tournure moins sereine. En 1991, les discussions entourant la reprise du producteur de chocolat Wedel

1 Contrôle de la production dans l'usine d'aliments pour animaux de compagnie de Bük en Hongrie.

achoppent sur deux points: la résistance des syndicats, revigorés par le succès du mouvement Solidarnosc, et le prix trop élevé.³⁴ A peine deux ans plus tard se profile l'occasion d'acquérir, pour CHF 100 millions, 80% des parts de Goplana, le plus grand producteur de chocolat du pays disposant de 13% de parts de marché. Parallèlement, Nestlé parvient à acheter la coopérative laitière de Slupsk, dans le nord du pays, pour CHF 13 millions – montant auquel il convient d'ajouter les CHF 25 millions de frais d'investissement.³⁵ Ces deux acquisitions permettent là aussi de fonder une société Nestlé nationale au milieu de l'année 1993.³⁶ Pour des raisons de coût, toute nouvelle prise de participation en Pologne est temporairement exclue.³⁷ Deux ans plus tard, Nestlé se voit proposer d'acquérir une participation minoritaire d'un peu plus de 40% dans l'entreprise Winiary, active dans le secteur culinaire.³⁸ Cette transaction, d'une valeur de CHF 71 millions, est conclue à l'été 1995.³⁹ Comme en République tchèque, le Groupe est confronté au problème de la productivité des usines, dont le personnel n'a guère diminué depuis la fin de l'économie planifiée. Malgré la faiblesse relative des salaires par rapport à l'Europe de l'Ouest, Nestlé ne s'est jamais engagée, lors de ses acquisitions, à maintenir les effectifs à ce niveau. Toute restructuration reste cependant difficile en raison de l'influence des syndicats polonais.⁴⁰

En dépit de tous ces obstacles, la production locale dans les pays d'Europe centrale reste un bon investissement, ces derniers imposant dans un premier temps des droits de douane pouvant atteindre 45% sur les produits alimentaires importés afin de préserver leur agriculture.⁴¹ Jusqu'à la fin de 1993, Nestlé investit dans ces pays quelque CHF 400 millions.⁴² Ce faisant, elle doit non seulement composer avec les autorités et les syndicats, mais aussi se prémunir contre les concurrents internationaux qui convoitent également les quelques possibilités de reprise intéressantes. Danone, avec qui Nestlé a collaboré en République tchèque, se pose, comme Unilever, en concurrent dans le cas de Winiary. Pour les autres transactions réalisées en Europe centrale, le Groupe est aussi rarement seul en lice. La Hongrie, la République tchèque, la Slovaquie et la Pologne gagnent encore en attrait comme sites industriels après s'être regroupées dans la Zone de libre-échange d'Europe centrale (Central European Free Trade Association, CEFTA) et avoir abandonné progressivement leurs barrières douanières, du moins celles qui les séparent. Cette évolution permet à Nestlé de rationaliser sa production, comme elle l'a fait dans le marché intérieur de l'UE. La Hongrie devient la première plate-forme d'approvisionnement de toute la région, d'abord avec *Nesquik* fabriqué à l'usine de Zamat, puis avec les produits pour animaux de compagnie du site de Bük. Un premier programme global de rationalisation pour les pays de la CEFTA est lancé en 1999. Dans le même temps, on se prépare déjà pour la prochaine étape: l'adhésion future de ces pays à l'Union européenne. «Notre politique consistera à mettre aux normes occidentales notre structure industrielle et commerciale dans les pays candidats à l'adhésion à l'UE», explique le Document de stratégie rédigé fin 1998.⁴³

En Roumanie et en Bulgarie, on se contente dans un premier temps d'ouvrir des points de vente. Dans les pays de l'ex-Yougoslavie, une présence permanente est impensable au début des années 1990 en raison des troubles



2

2 Nestlé acquiert le fabricant polonais de produits culinaires Kalisz Food Concentrates Winiary S.A. en 1995.



1



2

liés à la guerre, sauf en Slovénie qui est rattachée au marché autrichien. A l'instar de ce qu'elle réalise depuis longtemps dans les pays en développement, Nestlé considère son engagement en Europe centrale comme un investissement pour l'avenir. Si la rentabilité des acquisitions est encore qualifiée de «dévastante» au milieu de l'année 1995,⁴⁴ cette année voit tout de même un triplement du chiffre d'affaires de la région.⁴⁵ Dans la seconde moitié des années 1990 et au début du XXI^e siècle principalement, le dynamisme de ces marchés permet de compenser les faibles taux de croissance de l'Europe occidentale.

Russie

Fin 1987, les réformes entamées par Michael Gorbatchev en Union soviétique depuis le milieu des années 1980 amènent le Conseil d'administration à un premier débat. Le Conseil se montre cependant sceptique et constate un certain décalage entre les déclarations du nouveau chef de parti et la réalité sur le terrain. Selon lui, l'expérience chinoise montre à quel point il est ardu de travailler dans des pays à économie planifiée, même lorsque ceux-ci annoncent leur volonté d'«ouverture». L'économie de l'URSS reste hermétiquement verrouillée, elle manque de flexibilité, et le dogmatisme continue de régner en maître dans ce domaine.⁴⁶ En 1990, les forces centrifuges qui conduiront un an plus tard à la dislocation de l'Union soviétique sont déjà à l'œuvre. Un engagement concret n'est donc pas envisageable à court terme.⁴⁷ Un entretien prévu à Moscou avec des fonctionnaires soviétiques chargés de la planification économique n'a finalement pas lieu.⁴⁸

Après la dissolution de l'URSS fin 1991, Nestlé n'envisage toujours pas de présence industrielle en Russie. Celle-ci n'apparaît en effet pas indispensable, car Boris Eltsine décide en 1992 d'une réduction considérable des taxes à l'importation, ce qui fait exploser les ventes de *Nescafé*. En 1993, le Groupe en écoule autant en Russie qu'en France et en Espagne.⁴⁹ Il se contente donc cette année-là d'ouvrir un bureau de liaison à Moscou.⁵⁰ La situation politique est incertaine après la dernière tentative de coup d'Etat d'octobre 1993, et les infrastructures sont en piteux état. Les bonnes affaires sont rares en termes d'acquisitions.⁵¹ Début 1995 se présente enfin l'occasion d'acquérir une participation majoritaire de 70% dans la plus grande usine de chocolat du pays, propriétaire de la marque traditionnelle *Rossiia-Schedraya Duscha* («Russie – Ame généreuse»). L'entreprise, située à Samara, à 800 kilomètres à l'est de Moscou, intéresse également Mars et Philip Morris.⁵² Un an plus tard, Nestlé acquiert une participation majoritaire dans le producteur de glace Zhukovsky, situé près de Moscou. Cette société, qui jouit elle aussi d'une excellente renommée, s'avère particulièrement intéressante, les Russes étant réputés pour être friands de glace même au plus fort de l'hiver.⁵³ Ces deux acquisitions permettent non seulement au Groupe de s'implanter sur le marché russe, mais aussi d'anticiper à temps la tendance croissante au délaissement des produits importés au profit de marques locales plus familières. L'amorce d'une présence industrielle permet là aussi, en 1996, la fondation d'une société nationale, Nestlé Food LLC, dont le siège se situe à Moscou. La participation à la produc-

1 Le siège de Nestlé Food LLC à Moscou.

2 Les boulevards moscovites sont bordés par d'énormes placards publicitaires dont celui de *Nescafé*.

tion locale se révèle une très sage précaution à l'issue de la crise financière d'août 1998, les produits importés étant devenus inaccessibles à la plupart des Russes après la dévaluation du rouble et le relèvement des barrières douanières. Conformément à une longue tradition – et contrairement à d'autres entreprises occidentales –, Nestlé reste en Russie après cette crise et parvient même à renforcer sa présence: elle rachète deux nouvelles usines de chocolat dans l'Oural dès 1997 et embraie en 1998 et 1999 avec une fabrique de glace et une entreprise de produits culinaires. La crise et ses répercussions soulignent la nécessité de consolider la production locale. C'est ainsi que *Nesquik*, jusqu'alors importé, est produit sur le site de Samara.⁵⁴ En outre, bien que *Nescafé* contrôle encore 45% des ventes nationales de café soluble après la crise, le Centre de Vevey s'attelle dès la fin de celle-ci à construire également en Russie une usine pour ce produit de pointe.⁵⁵ Cette décision prise, plusieurs années et de gros investissements, à hauteur de CHF 100 millions, sont encore nécessaires avant de pouvoir inaugurer, en 2005, le site de Timashevsk, dans le sud du pays. Cette longue période d'attente est cependant compensée par la rapidité exceptionnelle du chantier, achevé en 18 mois seulement. Vient ensuite, au début du XXI^e siècle, l'achat de deux sources d'eau minérale, dont une amène dans le giron de Nestlé Waters la célèbre marque *Saint Springs*, et d'une usine de préparations pour nourrissons. Le consommateur russe dispose ainsi de toute la gamme de produits Nestlé. La Société exploite aujourd'hui neuf usines en Russie. Elle y emploie 9500 personnes et y a consenti, en dix ans de présence industrielle, des investissements d'une valeur de CHF 600 millions. Elle est numéro un dans les secteurs du chocolat, du café, de la glace, des préparations pour nourrissons et des produits culinaires. Sa croissance annuelle atteint 6,4% en moyenne depuis la crise de 1998. Les années 2003 à 2005 ont vu un affaiblissement provisoire de l'activité chocolat en raison de problèmes de marketing et de distribution.⁵⁶ En 2005, Nestlé Russie réalise un chiffre d'affaires de CHF 1,3 milliard et occupe ainsi la 15^e place du classement mondial des principaux marchés du Groupe.⁵⁷ Parallèlement à sa conquête du marché russe, Nestlé met un pied dans l'industrie ukrainienne dans la seconde moitié des années 1990. Comme chez son voisin, sa première acquisition est une usine de chocolat, suivie plus tard d'une seconde.



3

3 La prise de participation de Nestlé à la grande marque de chocolat russe *Rossiya* a été son premier investissement en Russie en 1995. Elle est maintenant le numéro 1 de ce marché.



6. Changements organisationnels

Le groupe Nestlé en 1990

Les trois grandes acquisitions qui marquent la seconde moitié des années 1980 – Carnation, Buitoni et Rowntree – ainsi que les joint-ventures créés en 1989/1990 – Clintec, CPW et CCNR – positionnent Nestlé dans une nouvelle dimension. Ainsi, le chiffre d'affaires progresse de CHF 31 milliards en 1984 à CHF 46 milliards en 1990, les effectifs passent de 138 000 à près de 200 000 et le nombre d'usines gonfle de 292 à 423.¹ Au-delà de cette évolution quantitative, l'élargissement de la gamme de produits qui en résulte est autrement plus décisif. En dépit de ces changements importants, la Société conserve encore au début de l'année 1990 sa structure d'organisation traditionnelle, laquelle repose sur le principe de la décentralisation: les différents marchés bénéficient d'une large autonomie, non seulement sur la forme mais aussi dans les faits, écoulant pour l'essentiel sur le marché national les produits fabriqués dans le pays, d'où le niveau modeste des flux de biens entre les marchés.²

Les responsables des sociétés affiliées nationales – nommés chefs de marché dans le jargon de Nestlé – sont tels des petits rois qui veillent jalousement à préserver leur «souveraineté». Ils doivent toutefois rendre des comptes pour les activités dans leurs pays respectifs au siège de la Société à Vevey, par lequel ils sont d'ailleurs nommés. Le siège international situé au bord du Léman – connu sous le nom de «Centre» dans le jargon de Nestlé – fait contrepoids à cette décentralisation marquée, les décisions finales lui revenant pour toutes les questions cruciales comme l'orientation stratégique du Groupe, la diversification vers de nouveaux segments de produits, les acquisitions de plus grande envergure, les désinvestissements ainsi que la recherche et développement. Vevey exerce par ailleurs le contrôle général sur les finances de l'ensemble du Groupe et, partant, un contrôle rigoureux sur celles des différents pays. Tous les investissements sont financés de manière centralisée et les bénéfices rapatriés sans exception au Centre. La Direction générale, qui compte dix membres et qui est placée sous le contrôle du Conseil d'administration³ et sous la direction de son Administrateur délégué, est le plus haut organe exécutif. Elle est divisée selon des zones géographiques d'une part, et des fonctions d'autre part, les deux critères se recoupant dans certains cas.

En date du 1^{er} janvier 1990, la Direction générale de Nestlé se présente comme suit: Helmut Maucher exerce la fonction d'Administrateur délégué (CEO) tout en assumant la responsabilité directe pour les Etats-Unis, le marché le plus important avec un chiffre d'affaires de plus de CHF 10 milliards et qui, avec le Canada, génère près du quart (24,2%) du chiffre d'affaires mondial; il s'occupe aussi des ressources humaines et des affaires publiques. Le 31 mai 1990, en plus de sa fonction de CEO, il prend la présidence du Conseil d'administration. Avec Helmut Maucher, les responsables des cinq départements organisés selon des critères géographiques – nommés zones chez Nestlé – sont les membres les plus influents de la Direction générale. Dans cette fonction de ligne, ils exercent un contrôle suprême et un pouvoir décisionnel sur l'ensemble des marchés de leur région, détenant ainsi la respon-



La Direction générale en 1990. De gauche à droite. Assis: Camillo Pagano, Helmut O. Maucher, José Daniel. Debout: Alexander E. Mahler, Reto F. Domeniconi, Rudolf Tschan, Ramón Masip, Brian Suter, Rudolf Morf.

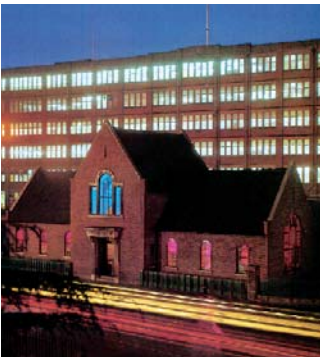
sabilité de 96% des affaires de Nestlé.⁴ Ils sont à la fois les supérieurs hiérarchiques directs et les interlocuteurs des chefs de marché, et tous les contacts entre les marchés et le Centre – et aussi entre les marchés – doivent en principe passer par les zones, qui sont des unités opérationnelles dotées des effectifs nécessaires à cette fin. Malgré leurs responsabilités largement dispersées géographiquement parlant, les directeurs des zones sont localisés à Vevey.

La zone Europe, qui génère près de la moitié du chiffre d'affaires total du Groupe (48,7%), est placée sous la responsabilité de l'Espagnol Ramón Masip, l'Amérique latine (11%) est gérée par le Suisse Alexander E. Mahler et la zone Asie/Océanie (13,3%) par son compatriote Rudolf Tschan. L'Espagnol José Daniel porte une double casquette, assumant à la fois des fonctions de ligne et d'état-major. Il est responsable pour la zone Afrique et Moyen-Orient (2,9% du chiffre d'affaires) tout en gérant le secteur pharmaceutique (Alcon et Galderma) ainsi que les exportations, les matières premières et les relations avec L'Oréal. L'Italien Camillo Pagano exerce une double fonction similaire, étant responsable à la fois du marketing et des produits ainsi que du marché canadien. Parmi les personnes exerçant exclusivement des fonctions d'état-major, il y a le Suisse Reto F. Domeniconi, lequel gère les finances, le controlling, les affaires juridiques et fiscales et l'administration, son compatriote Rudolf Morf, qui s'occupe de la Direction technique, et enfin le double-national Anglo-Suisse Brian Suter, à la tête de la recherche et du développement, un secteur intégré dans la Direction technique jusqu'en 1987. Celle-ci occupe une position dominante au sein de la Direction générale jusqu'au milieu des années 1980 pour l'essentiel en raison de l'importance clé de *Nescafé* (1986: 19% du chiffre d'affaires et 35% du bénéfice d'exploitation).⁵ Son ancien responsable, Carl Angst, est la personnalité la plus importante au sein de la direction, après Helmut Maucher. Il est le bras droit de ce dernier lors de l'acquisition de Carnation, et forme avec José Daniel et lui le comité exécutif, en quelque sorte le «noyau dur» de la Direction générale, qui dicte dans une large mesure la marche des affaires de l'Entreprise durant la première moitié des années 1980. Après le départ à la retraite de Carl Angst en 1986, ce triumvirat se dissout, marquant du même coup la fin de la domination traditionnelle de la Direction technique. Carl Angst rejoint le Conseil d'administration, dont il est membre jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge limite en 1992.

En 1989, le Conseil d'administration réalise que la structure d'organisation nécessite d'être repensée fondamentalement, non seulement du fait de la taille rapidement croissante de la Société mais aussi de la plus grande complexité des affaires.⁶ Les récentes acquisitions et joint-ventures ne concernent pas uniquement des secteurs connus tels que le lait, le chocolat et les produits culinaires mais aussi des catégories entièrement nouvelles, dans lesquelles Nestlé ne dispose d'aucune expérience propre, comme les aliments pour animaux de compagnie, le café torréfié, les pâtes, les produits carnés frais, les céréales pour petit-déjeuner, le café et le thé prêts à boire ainsi que la nutrition clinique et les glaces, autant de segments pour lesquels il n'y avait pas encore d'interlocuteur à Vevey. La direction responsable du développement et



1



2

de la commercialisation de nouveaux produits est adaptée aux segments «traditionnels» et n'est pas préparée à l'arrivée soudaine de ces nouvelles catégories, raison pour laquelle Helmut Maucher profite de l'acquisition de Buitoni en 1988 pour procéder à une réorganisation: une unité stratégique pour les pâtes Buitoni est créée exclusivement pour les produits de la société affiliée italienne nouvellement acquise, laquelle a aussi des compétences transfrontalières. Une partie de ses effectifs travaille à Vevey, tandis que l'autre se trouve dans la «Casa Buitoni» à Sansepolcro, en Toscane, où se trouve le siège social de l'entreprise. Helmut Maucher franchit encore une étape dans le cas de Rowntree. Bien que Nestlé soit active dans le secteur du chocolat depuis 60 ans, son expérience se limite au chocolat suisse traditionnel en tablettes et aux pralinés; les barres de confiserie, c'est-à-dire les barres de chocolat comme *Lion*, les gaufrettes enrobées de chocolat comme *KitKat* et les bonbons au chocolat comme *Smarties* nécessitent une autre forme de marketing. Face à ce constat, Helmut Maucher, peu de temps après la création de l'unité Buitoni, met sur pied une unité stratégique chocolat, confiserie et biscuits, qui est la première structure centrale de Nestlé à ne pas être située, même partiellement, à Vevey. Ses deux équipes dotées de compétences mondiales en matière de marketing et de recherche travaillent en effet au siège social de l'entreprise à York, en Angleterre. Parallèlement, il s'agit aussi de la première incursion dans le domaine de la Direction produits et marketing, ainsi que dans la zone Europe, qui se voient ainsi confrontées pour la première fois à une concurrence interne. Nestlé est consciente qu'elle fait souffler ainsi un vent de changement sur la structure d'organisation bien établie du Centre et s'emploie à calmer les esprits en précisant dans son rapport de gestion: «La nouvelle structure ne se substitue pas à l'organisation opérationnelle, basée sur une direction par zones géographiques, mais joue un rôle autre.»⁷ L'importance de la nouvelle unité est soulignée par le fait que son directeur, Kenneth Dixon, CEO de Rowntree, accède au rang de Directeur général et se déplace régulièrement entre Vevey et York. Il ne reste en poste qu'une année. Peter Blackburn lui succède dans

Pays de l'ASEAN



■ Brunei, Cambodge, Indonésie,
Laos, Malaisie, Myanmar,
Philippines, Singapour,
Thaïlande, Viêtnam

1 En 1988, l'année de son acquisition par Nestlé, Buitoni inaugure une nouvelle fabrique de pâtes et de biscuits à Sansepolcro, petite ville de Toscane qui a vu naître ses activités en 1827.

2 Fabrique de Rowntree (chocolat et confiserie) à York en 1988. Le bâtiment, au premier plan, abrite une bibliothèque qui illustre la contribution de l'entreprise à la promotion locale de la culture.

cette fonction après son départ à la retraite; celui-ci n'est toutefois nommé que Directeur général adjoint – ce qui laisse présager que cette double fonction sur le marché et au Centre ne durerait pas.

Les nouvelles catégories de produits ne sont toutefois pas la seule raison à l'origine du remodelage fondamental de la Société. Le processus d'intégration en cours en Europe dans la perspective de la création du marché unique européen prévue pour 1993, l'ouverture de l'Europe de l'Est après la chute du mur de Berlin et la formation de marchés communs dans d'autres régions du monde (ALENA, ASEAN, MERCOSUR) sont autant de facteurs qui font douter de l'adéquation de la structure d'organisation selon des marchés nationaux à la réalité géopolitique des années 1990. Face à la croissance exponentielle du nombre d'usines – après l'acquisition de Rowntree, Nestlé possède pas moins de 26 usines de fabrication de chocolat en Europe – se pose la question urgente du taux d'utilisation, des surcapacités et des économies d'échelle, d'autant plus que les concurrents directs produisent souvent de manière bien plus efficiente.⁸ En 1989, la Direction générale prend la décision fondamentale de réduire à 15 le nombre d'usines de fabrication de chocolat en Europe, ce qui conduit à des économies de CHF 100 millions et à la suppression de 2200 postes de travail. Il s'agit aussi de réduire le nombre exagéré de recettes pour un seul produit – il en existe pas moins de 46 pour la seule barre *Milky Bar*.⁹ S'y ajoute la pression croissante de la concurrence et du commerce de détail, qui s'organisent au niveau régional en Europe.

Nestlé se fait examiner par McKinsey

A la lumière de ces réflexions, Nestlé décide au début de l'année 1990 de mandater le renommé cabinet d'audit américain McKinsey & Company pour procéder à une analyse approfondie de l'organisation de la Société. Dans un premier temps, ce mandat est réalisé en toute confidentialité, afin de ne pas inquiéter le personnel et le public, McKinsey ayant acquis la réputation d'être le spécialiste de l'assainissement et des suppressions de postes de par son intervention dans d'autres grandes entreprises. Du fait que les analyses se concentrent d'abord sur la Direction générale et sur les cadres supérieurs à Vevey ainsi que sur quelques marchés, ce projet reste confidentiel pendant près d'une année. Vers la fin de l'année 1990, avec l'élargissement du cercle de cadres interrogés à Vevey, le nombre de personnes mises au courant ne cesse d'augmenter et le public est informé du projet, si bien que Helmut Maucher s'emploie à éviter que l'affaire ne prenne des proportions démesurées: «Une toute nouvelle structure n'est utile que lorsque l'organisation d'une entreprise est totalement erronée. Or, ce n'est pas le cas chez nous. McKinsey s'est vu confier une deuxième mission, à savoir de déterminer les endroits où il est possible de réduire les coûts. Qu'est-ce qui doit être fait de manière centralisée ou, à l'opposé, de façon décentralisée? Le processus de décentralisation suivra certainement son cours, en particulier avec les moyens d'aide modernes à disposition. Je souhaite qu'il en résulte une réduction des effectifs

au Centre et je serais extrêmement heureux si les coûts pouvaient être réduits de cinq à dix pour cent.»¹⁰

Si les charges d'exploitation du Centre sont passées de CHF 206 millions en 1980 à CHF 342 millions en 1988, elles ont toutefois baissé lorsqu'exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 0,9% à 0,8% du fait de l'expansion des affaires sur la même période.¹¹ Les effectifs au Centre, dont le nombre atteint près de 2000, ont évolué dans le même ordre de grandeur. Il tient à cœur de Helmut Maucher de ne pas précipiter les compressions de personnel et de les rendre aussi socialement acceptables que possible au travers de départs naturels, de retraites anticipées et de mutations vers les marchés.¹² Pour ce faire, il est prêt à temporiser et à assumer les pertes financières qui résultent de sa décision, afin de mener cette opération à terme dans les meilleures conditions.¹³

L'analyse de McKinsey débute au cours des premières semaines de l'année 1990 par des entretiens individuels de plusieurs heures avec tous les membres de la Direction générale. Dans un premier rapport établi sur cette base à fin février, les conseillers se disent impressionnés par l'«unité de doctrine» régnant parmi les directeurs généraux qui s'est fait jour en relation avec les valeurs fondamentales de l'Entreprise sans qu'il y ait eu de consultation réciproque. McKinsey en conclut que ces valeurs, parmi lesquelles figure la primauté des personnes sur les systèmes et la décentralisation, rendent certes impossible toute réorganisation radicale mais facilitent dans le même temps une évolution des structures. L'accent est mis sur le rôle du Centre par rapport aux marchés. McKinsey prend acte du fait que la taille croissante de la Société ne doit pas nécessairement conduire à un renforcement du Centre. Nombre de marchés ont atteint une taille qui les rend moins dépendants que par le passé du soutien accordé par des fonctions centrales à Vevey. Les conseillers plaident ainsi en faveur de l'externalisation de certaines fonctions à moindre valeur ajoutée vers les marchés, avec à la clé un rapprochement de la marche quotidienne des affaires. Le Centre doit se concentrer davantage sur les grandes questions stratégiques. Reconnaisant que les problèmes ne peuvent pas être résolus au moyen d'une seule mesure organisationnelle, McKinsey propose d'essayer différents modèles d'organisation selon les secteurs d'activités, dans le sens d'une «boîte à outils» (tool kit). L'un de ces modèles préconise le déploiement mondial de certaines nouvelles activités, comme les produits carnés frais (Herta) ou l'alimentation ethnique. Les «unités stratégiques» créées dans le sillage des acquisitions de Buitoni et Rowntree pourraient servir de base à d'autres expériences de ce genre, le but étant de développer une vue d'ensemble pour chaque secteur d'activités – y compris les segments traditionnels – aussi pour réduire le temps nécessaire au lancement de nouveaux produits. Cette stratégie requiert que les structures existantes à Vevey aient aussi leurs équivalents sur les marchés. L'intégration économique en Europe et en Amérique du Nord appelle par ailleurs à la création de structures régionales au sein de Nestlé. Ainsi, les chefs de marché qui ont des intérêts communs devraient se réunir régulièrement et sans l'implication du Centre, afin de discuter des problèmes communs et de développer des projets coor-

donnés, ce qui n'était possible jusqu'à présent que dans un cadre informel. Il est intéressant de noter que McKinsey attire déjà l'attention à cette époque sur l'importance de la compatibilité des systèmes d'information pour le fonctionnement de nouveaux modèles d'organisation.

A la fin de la première série d'entretiens, les conseillers parviennent à la conclusion qu'une restructuration précipitée ne s'impose pas et qu'il y a lieu de privilégier une réorganisation par étapes. Selon eux, cette démarche pragmatique est d'autant plus recommandée que les valeurs de Nestlé telles qu'elles sont vécues par les directeurs généraux sont fortement liées à la structure d'organisation de la Société. A ce titre, il faut éviter que des changements trop radicaux ne viennent à les détruire. Il ressort également des entretiens menés avec les directeurs généraux que le moment est propice aux changements, étant donné que l'on assistera à un certain nombre de rotations induites par des départs à la retraite à des postes clés aussi bien à Vevey que dans des marchés importants. McKinsey propose de ce fait de commencer la mise en œuvre de la réorganisation au début de l'année 1991.¹⁴

Dans le mémorandum qu'ils rédigent fin février 1990, les conseillers demandent à pouvoir s'entretenir, lors de la seconde ronde d'interviews, également avec des représentants de certains marchés et des cadres à Vevey qui se situent à l'échelon directement inférieur à la Direction générale. Après avoir reçu le feu vert de la Direction générale, McKinsey soumet début août un rapport détaillé,¹⁵ qui se fonde sur les entretiens avec des managers d'Europe et d'Amérique du Nord ainsi que du Centre. Dans son rapport, le cabinet d'audit constate qu'il existe une grande disposition aux changements dans l'ensemble de la Société, tout en soulignant que les managers des échelons inférieurs, tant à l'étranger qu'à Vevey, souhaitent que les changements s'opèrent plus rapidement que les directeurs généraux. La création de l'unité stratégique pour les affaires de chocolat est perçue d'une manière générale comme un premier pas encourageant sur le chemin des réformes. Outre les structures formelles, les personnes interrogées voient dans la multiplication des initiatives ad hoc informelles comme les «task forces» transfrontalières des contributions importantes aux changements visés. Parallèlement, elles souhaitent des structures plus claires, notamment parce que la mauvaise coordination des tendances organisationnelles suscite un certain climat d'insécurité tant dans les marchés qu'à Vevey.

Malgré le souhait largement partagé de voir des changements intervenir, les entretiens ne permettent pas de dégager une solution uniforme. Selon l'origine et la fonction, les cadres interrogés sont «centralisateurs» ou «fédéralistes», managers avec une orientation internationale ou nationale, ou encore adeptes d'une réorganisation en profondeur ou plutôt d'un processus échelonné dans le temps. Le rapport contient un grand nombre de citations tirées des entretiens dont certaines, même si elles ne sont pas représentatives, dans la mesure où McKinsey n'a sélectionné que les plus marquantes, méritent d'être reproduites puisqu'elles permettent de se faire une idée – certes quelque peu exagérée – de l'ambiance qui règne au sein de la Société au début des années 1990. Grâce à l'anonymat des entretiens, les propos recueillis se ca-





1

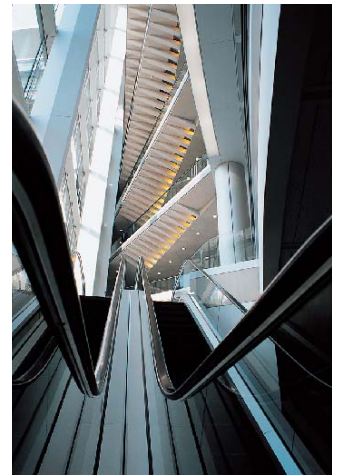


2



3

1–3 Le centre administratif de Nestlé à Vevey, construit par Jean Tschumi (1960), est rénové par le bureau d'architectes Richter et Dahl Rocha (1997–2000). Pendant les travaux, la façade côté route est couverte d'une toile reproduisant le tableau de Ferdinand Hodler *Les Dents-du-Midi vues de Champéry* (1916).



4

4 Le bâtiment après rénovation permet le passage intérieur d'une aile à l'autre et la liaison étage par étage de l'une et l'autre par des rampes progressives.

ractérisent par une franchise assez inhabituelle. Ainsi, il ressort que les managers du Centre estiment que le système des chefs de marché a fait son temps et qu'il doit être repensé, puisqu'il est impossible pour une seule personne de garder une vue d'ensemble du nombre sans cesse croissant de catégories de produits. L'organisation par pays forme un goulot d'étranglement, les chefs de marché sont dépassés et la surveillance exercée sur les marchés doit être renforcée. Nestlé ne tire guère profit de sa dimension internationale en raison de l'orientation nationale des marchés. Les managers des marchés européens émettent des critiques concernant leurs chefs, arguant que leur position de pouvoir est à l'origine même de la lenteur avec laquelle les nouvelles idées sont mises en œuvre au sein de Nestlé par rapport à ses concurrents. Selon eux, il convient de créer des unités d'affaires au niveau européen. Une stratégie de niche telle que celle poursuivie par Buitoni ne peut survivre qu'à l'échelon européen. Il est irrationnel de devoir convaincre d'abord 38 chefs de produits dans autant de pays avant de lancer un nouveau produit. Le système consensuel qui prévaut pour les thèmes en relation avec l'Europe est clairement trop lent et freine la rationalisation de la production, puisque chaque chef de marché veut conserver ses usines dans son pays. Les solutions au niveau européen sont elles aussi vouées à l'échec du fait que les chefs de marché sont évalués exclusivement sur la base des prestations réalisées dans leur propre pays. Or, les actions à l'échelle internationale requièrent une plus grande mobilité du management et une formation spécifique. Il est plus simple d'opérer des changements à l'heure actuelle que par le passé, les sociétés nouvellement acquises n'étant pas encore aussi fortement intégrées dans la culture d'entreprise de Nestlé. Un manager d'Amérique du Nord évoque une évolution qui s'imposera par la suite, tout du moins en partie: «Nous devons abandonner la structure de commandement fonctionnelle pour intégrer les produits ainsi que la technique et la recherche et le développement selon les catégories de produits.»¹⁶

Les nouvelles catégories de produits, en particulier les produits carnés, font l'objet de critiques dans la mesure où elles ne présentent que peu d'analogie avec les affaires existantes. Selon le manager d'un marché européen, Nestlé est devenue un conglomérat comptant des secteurs d'activités radicalement différents. Un collègue américain parle d'un «patchwork»; d'après lui, nombreuses sont les sociétés nouvellement acquises et leurs managers à ne pas comprendre le concept propre à Nestlé.

D'après lui, les responsabilités pour les décisions stratégiques sont dispersées au point qu'il peut s'écouler des mois avant qu'une décision concernant la fermeture d'une usine ne soit prise, la zone, le marché et la Direction produits se renvoyant systématiquement la balle. En fin de compte, la pression exercée par la concurrence contraindra Nestlé à trouver des solutions à l'échelon européen.

Le rôle du Centre

Cette deuxième série d'entretiens, fondée sur une base plus large, vient confirmer les premières conclusions des conseillers de McKinsey, à savoir que la complexité, l'hétérogénéité et la dimension internationale des nouvelles activités constituent les plus grands défis tant pour le Centre que pour les marchés, et qu'il y a lieu d'y faire face au moyen de mesures organisationnelles propres à chaque secteur d'activités. Pour mettre en œuvre des solutions transsectorielles, il faut surmonter une série d'obstacles qui résultent en grande partie de la position de pouvoir des chefs de marché et de l'attention primordiale qu'ils accordent à leur propre pays. Leur volonté de défendre la production nationale, qui permet de conserver des postes de travail et, partant, la morale de travail, est encore accentuée par le système des prix de transfert en vigueur, lequel est à l'avantage des marchés producteurs. Il s'agit là des coûts facturés par les sociétés d'un même groupe entre elles pour la fourniture de biens et de services, qui constituent aussi une base de calcul importante pour les autorités fiscales. McKinsey évalue à CHF 50 millions par an les économies potentielles qui ont été retardées du fait que certains marchés européens se sont refusé à suivre les instructions données par Vevey concernant la fermeture de fabriques de chocolat. Outre ces exemples, McKinsey évoque encore d'autres obstacles, parmi lesquels l'absence de forums pour mener des discussions et prendre des décisions sur le plan international ainsi que le manque de mobilité des managers. Les conseillers recommandent de ce fait d'opérer le passage vers la nouvelle génération de produits – par exemple du café soluble au café prêt à boire – au travers d'initiatives transsectorielles. A noter que McKinsey, malgré l'accélération de la mondialisation, situe les problèmes avant tout à l'échelle régionale et conseille de ce fait d'opter pour des formes d'organisation régionales, à l'exception de quelques structures globales.

Si ces recommandations n'impliquent pas l'abandon de principe de l'organisation par marchés, elles prônent la promotion de certains d'entre eux au rang de «marchés leaders» en leur attribuant des fonctions régionales. Dans le même temps, les zones à Vevey doivent être renforcées tout en se voyant déchargées par la délégation de certaines fonctions aux marchés et aux structures régionales. A l'avenir, tous les contacts entre les marchés ne doivent plus obligatoirement passer par le Centre, les échanges directs étant privilégiés, tandis que Vevey doit se concentrer davantage sur la transmission («crossfertilization») du savoir existant au sein du Groupe vers les marchés. McKinsey propose par ailleurs de limiter l'autonomie nationale des chefs de marché et de leur attribuer en échange un rôle plus important au plan régional ou sous-régional pour la réalisation de projets transfrontaliers. Ils exerceraient ainsi la fonction de «corporate officers» qui ne défendent plus les intérêts de leur pays mais ceux du Groupe. Dans cette optique, les chefs de marché peuvent, dans certains cas, faire partie du management des zones à Vevey.

Les conseillers de McKinsey sont d'avis que les divers échos recueillis auprès des marchés doivent également mener à une redéfinition du rôle du Centre, qui revêtirait plutôt la forme d'une société de services que celle d'un

poste de commandement. Les prestations du Centre devraient être orientées sur la demande plutôt que sur l'offre («demand driven rather than supply driven»), c'est-à-dire qu'elles ne doivent être réalisées que si elles sont souhaitées par les marchés. L'avenir du Centre passe par une concentration sur ses tâches clés traditionnelles dans les domaines des finances, des affaires juridiques et de l'administration centrale, sur l'élaboration de normes applicables dans tout le Groupe, en particulier en matière de qualité et de sécurité des produits, ainsi que sur la formation continue du personnel et la mise au point d'une stratégie de produits globale sur le long terme. Ce dernier point englobe aussi la protection des marques, la recherche et développement ainsi que la coordination des projets d'investissement de grande envergure. Il y a lieu de considérer toutes ces fonctions dans une perspective stratégique plutôt qu'opérationnelle, le conseil et le soutien étant plus importants que le contrôle.

«Nestlé 2000»: la création des Unités d'affaires stratégiques

Soucieux d'accroître le degré d'intégration et de coordination de la responsabilité globale des produits, qui était jusqu'alors répartie entre les Directions produits, technique et recherche et développement, et, partant, d'accélérer l'introduction de nouveaux produits, les conseillers proposent plusieurs variantes de structures organisationnelles; ce faisant, ils affichent néanmoins leur préférence pour des unités stratégiques internationales selon le modèle de celle mise en place antérieurement pour le chocolat. L'objectif est double: il s'agit d'une part de réunir au sein d'une seule entité et de placer sous une direction unique l'ensemble des fonctions nécessaires au développement et au lancement d'un nouveau produit, parmi lesquelles la recherche, la production et le marketing, d'autre part, de passer d'une organisation du travail reposant sur des fonctions à une structure axée sur les produits. Conscients que les modèles proposés s'inscrivent à maints égards en rupture avec l'organisation qui prévalait jusqu'ici, et qu'il conviendra par conséquent de les mettre en œuvre progressivement, sur plusieurs années, les conseillers choisissent de nommer leur projet «Nestlé 2000».

Cette procédure d'évaluation est une nouveauté dans l'histoire de Nestlé, car jamais auparavant le Groupe n'avait fait appel à des intervenants externes en vue d'un examen aussi approfondi de son organisation, et jamais une image aussi claire de lui-même ne lui avait été renvoyée. Aussi, pour de nombreux collaborateurs du Centre, les conclusions des conseillers de McKinsey sont-elles un choc, en ce sens qu'elles font apparaître une image de l'entité qui diffère complètement de leurs perceptions. Cela étant, le choc est salutaire puisqu'il permet pour la première fois d'aborder des sujets tabous et de remettre en question des dogmes aussi sacrés que la décentralisation et la position des chefs de marché. Il ressort notamment des entretiens conduits dans les marchés que les structures de Nestlé, qui sont restées figées pendant des décennies, ne répondent plus aux exigences d'un monde «globalisé» et en mutation rapide. Ce constat vaut surtout pour l'organisation du Centre – loin d'y voir

uniquement une administration et une assistance technique, les marchés en attendent aussi des impulsions commerciales et des idées innovantes – c'est là que la réforme doit être opérée en priorité.

La mise en œuvre ne commence véritablement qu'après l'approbation par la Direction générale, en octobre 1990, des directives définies par McKinsey en vue de la réorganisation.¹⁷ Jusqu'alors, c'est le Directeur financier Reto Domeniconi, l'instigateur de la réorganisation, qui était l'interlocuteur des conseillers de McKinsey.¹⁸ Il s'avère que son domaine d'activité est peu concerné par les réformes à venir, si bien que la planification détaillée de la réorganisation est confiée à deux managers d'un niveau hiérarchique inférieur: Rupert Gasser, l'un des deux remplaçants du chef de la Direction technique, et Peter Brabeck, chef de la division pour les produits culinaires dans la Direction produits. Leur choix est loin d'être le fruit du hasard, puisqu'ils travaillent précisément dans les deux directions qui sont le plus touchées par le projet de réorganisation. D'origine autrichienne, les deux hommes, respectivement âgés de 53 et 47 ans, entretiennent de bonnes relations personnelles et se complètent idéalement, apportant chacun une expérience spécifique: biochimiste de formation, Rupert Gasser a dirigé le Centre de Recherches d'Orbe et exercé la fonction de directeur technique en Afrique du Sud et aux Etats-Unis; quant à Peter Brabeck, économiste, il a tour à tour occupé les postes de marketing et de chef de marché dans plusieurs pays d'Amérique latine, et a joué un rôle clé lors de l'acquisition de Buitoni. Grâce à leur complémentarité, les deux hommes parviennent très vite à s'imposer lors des séances avec McKinsey, qui se prolongent souvent tard dans la soirée. Les conseillers mettent à disposition l'infrastructure et, à la fin de chaque séance, faxent le résultat des discussions à leurs collègues à Londres, lesquels se chargent de préparer les organigrammes et autres documents jusqu'au lendemain matin. Le concept d'unités d'affaires stratégiques pour chacun des principaux groupes de produits se développe au fil des réflexions, l'idée étant d'accompagner un produit tout au long de son cycle de vie, de la recherche au marketing en passant par le développement et la production, et, ainsi, de garantir une approche intégrée. Tandis que les conseillers de McKinsey sont favorables à un transfert de ces unités dans les marchés ou dans les centres de recherches décentralisés, Rupert Gasser et Peter Brabeck veillent à ce qu'elles soient toutes maintenues à Vevey. La grande autonomie que leur confère Helmut Maucher contribue à renforcer leurs compétences dans la prise de décisions. En effet, bien qu'il ne partage pas toutes leurs idées, ce dernier laisse aux deux hommes la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour mener à bien leur projet. S'il a le dernier mot, il se montre néanmoins disposé à prendre en considération les arguments solidement étayés et à remettre en question ses propres idées.¹⁹

Le 24 janvier 1991, près d'une année jour pour jour après le premier contact avec McKinsey, le résultat de l'analyse est présenté aux collaborateurs du Centre et dans les marchés au travers d'une circulaire signée par Helmut Maucher.²⁰ Outre les raisons précédemment évoquées de la réorganisation, le document mentionne les aspects qui restent inchangés: les zones et les marchés sont maintenus et le Centre conserve sa fonction centralisatrice, en par-



ticulier dans les domaines de la technique ainsi que de la recherche et du développement. Il précise par contre que certaines tâches opérationnelles rattachées à ces fonctions sont déléguées aux zones et/ou aux marchés, et que le contrôle opérationnel de même que la coordination technique sont décentralisés dans les régions. Le document développe ensuite la clé de voûte de la réorganisation, à savoir la création de sept Unités d'affaires stratégiques («Strategic Business Units») regroupées dans deux Groupes d'affaires stratégiques («Strategic Business Groups»): placé sous la direction de Rupert Gasser, le premier réunit les Unités d'affaires stratégiques Café et boissons, Nutrition et lait ainsi que FoodServices; quant au second, il est dirigé par Peter Brabeck et se compose des Unités d'affaires stratégiques Alimentation (produits culinaires), Chocolats, confiserie et glaces, Petfood et Buitoni. Les effectifs de ces nouvelles unités sont les collaborateurs de l'ancienne Direction produits et des Directions technique et recherche et développement, lesquels sont responsables du marketing stratégique tout en exerçant une double fonction entrepreneuriale au travers du contrôle de la rentabilité des investissements et d'une codécision en matière d'investissements techniques. La circulaire indique par ailleurs que les unités nouvellement créées doivent être compétitives et en mesure «de battre la concurrence, d'accélérer le processus décisionnel et la concrétisation des décisions ainsi que d'affiner le concept d'approche intégrée du Groupe». Quant aux autres aspects qui s'inscrivent dans le cadre des réflexions menées sur la réorganisation, tels que le regroupement de certains marchés ou encore la réduction des coûts au Centre, ils sont simplement évoqués à la fin du document.

L'organigramme fourni par le Centre montre que les deux nouveaux Groupes d'affaires stratégiques sont placés au niveau de la Direction générale. Aucun nom n'y figure; pourtant, il ne fait d'ores et déjà guère de doute que les deux responsables de ces unités seront nommés tôt ou tard au rang de Directeur général. Jusqu'à la mise en œuvre officielle des Unités d'affaires stratégiques le 30 septembre 1991, la responsabilité reste entre les mains de Camillo Pagano, lequel a soutenu activement la réorganisation et procédé, dans son sillage, à la dissolution de sa propre direction peu avant son départ à la retraite à la fin de cette année.²¹ Rupert Gasser et Peter Brabeck rejoignent la Direction générale le 1^{er} janvier 1992. Les Unités d'affaires stratégiques sont réparties entre les deux hommes en fonction de leurs compétences et centres d'intérêts propres: le premier se voit attribuer les domaines liés à la recherche et à la technologie, le second des domaines relevant davantage de la stratégie d'entreprise, en particulier le marketing, auquel sont rattachés la publicité et la politique des marques, chères à Helmut Maucher.²²

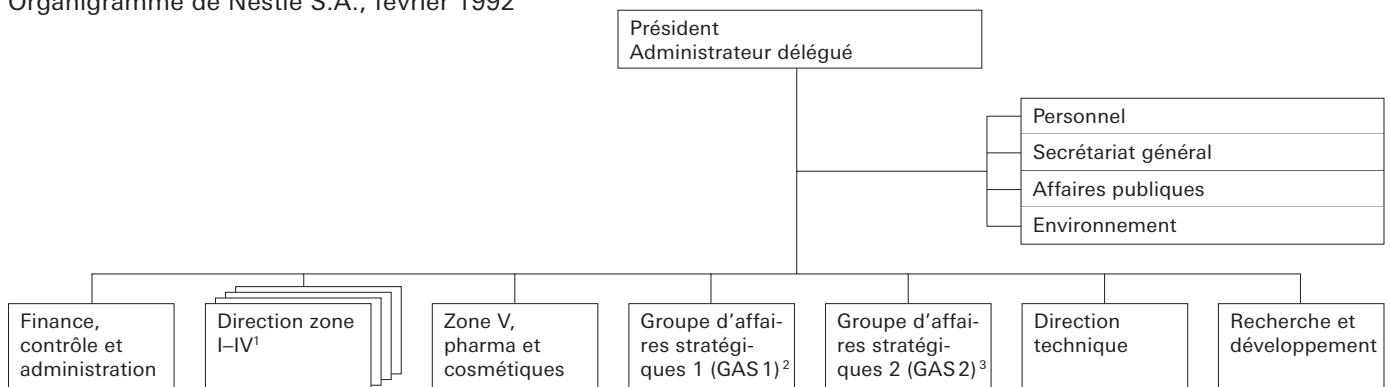
Cette solution au plan de l'organisation est une solution de compromis à une question à laquelle toute entreprise multinationale est confrontée à un stade donné de son développement, celle de savoir s'il convient d'accorder la priorité aux zones géographiques ou plutôt aux catégories de produits.²³ Dans le cas de Nestlé, la forte position des zones et des marchés atteste clairement de l'importance prépondérante des critères géographiques jusqu'au début des années 1990. Le projet «Nestlé 2000» vise à déplacer cette priorité vers les pro-

Rupert Gasser et Peter Brabeck, les deux responsables des Strategic Business Groups (SBG) créés en 1991 et fusionnés en 1997.

duits. A l'instar de nombreuses autres entreprises, Nestlé aurait pu opter pour une structure matricielle, un modèle alors très en vogue et préconisé par les conseillers de McKinsey.²⁴ Rupert Gasser et Peter Brabeck ne partagent pas leur avis, jugeant qu'elle n'est pas adaptée à une entreprise aussi complexe que Nestlé et qu'il convient de lui préférer des solutions spécifiques, quand bien même elles ne seraient pas en phase avec la théorie courante. Ils assument le surcroît de coordination qui y est lié, conscients aussi que le succès final de la solution choisie dépend moins du type d'organigramme que des personnes qui occupent les différents postes de direction. Or, force est de constater que rien n'a changé à ce niveau-là: grâce à la connaissance et la confiance mutuelles, de nombreux problèmes continuent d'être réglés de manière informelle.²⁵

Contrairement aux zones, les Unités d'affaires stratégiques n'ont pas le droit d'imposer directement des directives aux marchés, si bien que leur influence est intimement liée à la force de conviction de leur chef respectif. Le degré d'exigences élevé de ces postes conjugué aux difficultés associées à la fonction se traduit par une rotation fréquente à la tête des Unités d'affaires stratégiques, ce qui contraste nettement avec la continuité observée au niveau de la Direction générale, où la durée des mandats est souvent égale, voire supérieure à dix ans. Le nombre d'Unités d'affaires stratégiques est resté relativement constant depuis leur création. Au nombre des changements, il convient de signaler l'intégration de Buitoni dans l'Unité d'affaires stratégiques Alimentation (produits culinaires) après la nomination de Peter Brabeck au poste de CEO en 1997. En décembre de la même année, au vu de leur importance croissante, les glaces, qui étaient jusqu'alors rattachées à l'Unité d'affaires stratégiques Chocolat et confiserie, sont transférées dans une entité distincte. La seule Unité d'affaires stratégiques qui, comme le préconisait McKinsey dix ans auparavant, est transférée hors du Centre est celle dédiée aux aliments pour animaux de compagnie: en 2001, elle intègre les locaux du siège de Ralston-Purina, dont l'acquisition vient d'être finalisée, à Saint-Louis (Etats-Unis).

Organigramme de Nestlé S.A., février 1992



¹ Zone I: Europe
Zone II: Asie, Australie, Nouvelle-Zélande
Zone III: Amérique latine et Caraïbes
Zone IV: Amérique du Nord
Zone V: Afrique, Moyen-Orient

² GAS 1: UAS Cafés et boissons;
UAS Lait et nutrition; UAS Foodservices

³ GAS 2: UAS Produits culinaires;
UAS Chocolat, confiserie et glaces;
UAS Produits pour animaux de compagnie; UAS Buitoni;
UAS Food Ingredients Specialities (FIS)

Au terme du programme «Operation SBU», Helmut Maucher communique au Conseil d'administration que les nouvelles structures répondent à la nécessité de tendre à une approche intégrée tout en renforçant la décentralisation: tandis que les fonctions d'état-major au Centre se concentrent sur leurs tâches clés traditionnelles, les fonctions techniques sont transférées vers les marchés.

Après avoir précisé que le système de la responsabilité fonctionnelle et le réseautage permettent d'assurer la cohésion interne du Groupe en dépit de la forte décentralisation,²⁶ il conclut en affirmant que la réorganisation ne porte guère atteinte aux fondements du système Nestlé que constituent la décentralisation et le rôle du Centre. Deux ans plus tard, on peut lire dans la Stratégie du Groupe Nestlé la phrase suivante: «Avec cette solution, nous pensons avoir trouvé un bon équilibre entre la nécessité de planifier nos affaires dans leur globalité (marketing, investissements, rentabilité) – qui est du ressort des Unités d'affaires stratégiques – et le maintien de la responsabilité hiérarchique, laquelle est confiée aux zones et aux marchés.»²⁷

Globalement, la création des Unités d'affaires stratégiques peut être considérée comme une réussite. Deux aspects ont particulièrement contribué à ce résultat: d'une part, les Unités d'affaires stratégiques ne s'inspirent pas de modèles théoriques mais sont axées sur la pratique, de l'autre, Nestlé a conservé la mainmise sur le processus de réorganisation, ainsi que sur l'application des décisions, sans les déléguer aux conseillers. D'emblée dotées d'une fonction entrepreneuriale, elles font par ailleurs d'une entreprise qui s'appuyait initialement sur la technique une organisation davantage tournée vers les affaires. Ces nouvelles entités ouvrent la voie à un processus qui, jusqu'à ce jour, a inspiré de nombreuses innovations organisationnelles. Ces dernières années, en effet, de nombreux marchés suivent ce modèle d'organisation, en désignant pour chacun des principaux secteurs d'activités un Business Executive Manager; subordonné au chef de marché, ce dernier répond des pertes et profits et est l'interlocuteur direct de l'Unité d'affaires stratégiques correspondante à Vevey.²⁸ La création des Unités d'affaires stratégiques s'imposait; l'absence de réorganisation aurait entraîné une perte d'efficacité et le risque que les produits ne répondent pas aux besoins du marché et des consommateurs.²⁹

La réorganisation des zones

Grâce au projet «Nestlé 2000», les zones gagnent en importance, tant il est vrai que les Unités d'affaires stratégiques et le transfert de certaines tâches opérationnelles vers les marchés n'affaiblissent guère plus leur poids que les régions instituées dans la seconde moitié de 1991. Ce projet, qui participe de la volonté de simplifier les tâches du Centre, entraîne une diminution du nombre de marchés qui sont directement subordonnés à Vevey et, partant, de la charge administrative. En Europe, on assiste ainsi au regroupement de l'Espagne et du Portugal, de la Grande-Bretagne et de l'Irlande ainsi que de l'Autriche et de la Hongrie, le plus petit des deux étant systématiquement intégré dans le

marché voisin plus grand, en conservant néanmoins son autonomie sous la responsabilité d'un Country manager. D'autres regroupements concernent des groupes entiers de pays, à l'image de celui des cinq pays de l'Europe septentrionale, qui forment la région «Nestlé Norden» dont le siège est Copenhague. Dans les années 1990, ce modèle est exporté dans toutes les autres zones: à preuve, l'Amérique latine se compose actuellement de cinq régions, les deux marchés principaux que sont le Brésil et le Mexique comptant chacun comme une région.³⁰

Pour sa part, la réorganisation entraîne une augmentation, tout du moins provisoire, du nombre de zones, puisque Nestlé suit les recommandations des conseillers de McKinsey et crée la zone «Etats-Unis et Canada» début 1992. Jusqu'alors, les Etats-Unis étaient directement placés sous la direction de Helmut Maucher. Cette situation vaut à un manager américain de Nestlé la comparaison suivante lors d'un entretien avec McKinsey: c'est comme si le Président des Etats-Unis était aussi maire de Los Angeles.³¹ Jusqu'à fin 1991, le Canada relève de la responsabilité de Camillo Pagano. Initialement proposée par McKinsey, l'intégration du Mexique – futur membre de l'ALENA – dans la nouvelle zone est rejetée vraisemblablement au motif que la zone Amérique latine aurait perdu près d'un quart de son chiffre d'affaires du fait du regroupement de ce marché clé.³²

Helmut Maucher nomme Timm F. Crull, ancien CEO de Carnation et chef de Nestlé Etats-Unis depuis fin 1990, à la tête de la nouvelle zone Amérique du Nord. Jusqu'à la fin des années 1980, Nestlé Etats-Unis est subdivisée en quatre unités en partie concurrentes sur le marché: la société Nestlé initiale à White Plains, New York, dont les activités se concentrent principalement sur *Nescafé* et le chocolat; *Stouffer's* à Solon, dans l'Ohio, une société de produits surgelés acquise en 1973 qui gère également des hôtels et des restaurants jusque dans les années 1980; *Hills Brothers*, à San Francisco, une marque de café torréfié acquise en 1985; *Carnation*, à Los Angeles, qui rejoint Nestlé la même année. Chacune de ces sociétés a son propre siège, sa propre infrastructure et ses propres systèmes informatiques. En termes de prestige, leurs chefs respectifs ont un statut comparable à celui des chefs de marché en Europe, à cette différence près qu'ils opèrent tous sur le même territoire. La concurrence qu'ils se livrent mutuellement est renforcée par le fait qu'ils prétendent tous au poste de chef de Nestlé Etats-Unis, dont la création s'impose à l'évidence, la cohabitation sans organisation faïtière de quatre sociétés n'étant pas soutenable à terme. Reste que la mise en place de cette instance s'avère un processus laborieux qui s'étendra sur plusieurs années.³³

Tout comme ses deux prédécesseurs britanniques à la Direction générale, Timm F. Crull n'élit pas domicile à Vevey et ne s'y déplace que pour assister aux séances.³⁴ Son départ à la retraite à l'automne 1994 met un terme à la pratique du cumul des mandats: son successeur à la tête de Nestlé Etats-Unis est désigné en la personne de Joe Weller qui se concentre sur son mandat national. Le Mexicain Carlos E. Represas, jusqu'alors chef de marché dans son pays, est nommé responsable de la zone Etats-Unis et Canada et Directeur général. La nomination de Carlos E. Represas qui, en sa qualité de chef





du marché mexicain et, par la suite, de chef de zone, s'est beaucoup engagé en faveur de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain, contribue au moins à tisser un lien personnel entre les deux sous-continent américains.

Loin de s'inscrire dans le cadre d'une stratégie à long terme, la désignation de chefs de marché importants comme membres de Direction générale est donc considérée comme une mesure provisoire destinée à favoriser l'intégration de nouveaux marchés ou secteurs d'activités et à les avoir sous contrôle direct pendant une période donnée.³⁵ Le cumul des mandats n'a en tous les cas plus cours depuis 1994. En effet, un an déjà avant l'élection de Carlos E. Represas, les chefs de marché de deux autres pays importants ont rejoint cette instance: le Français Philippe Véron, jusqu'alors chef de marché, qui succède à Ramón Masip à la tête de la zone Europe le 1^{er} janvier 1993, et Michael W. O. Garrett, qui possède la double nationalité australienne et britannique, d'abord chef du marché japonais puis de la zone Asie et Océanie après le départ à la retraite de Rudolf Tschan.

Le changement opéré à la tête de la zone Europe s'inscrit dans le sillage d'une nouveauté que les conseillers de McKinsey n'avaient pas envisagée, laquelle est moins liée à la volonté de moderniser les structures en place qu'au souci, pour Helmut Maucher, de préparer sa propre succession. Helmut Maucher fête ses 65 ans en décembre 1992, atteignant ainsi l'âge légal de la retraite en Suisse. Bien avant cette date, il avait néanmoins fait savoir qu'il ne se sentait pas lié par cette échéance, d'autant que l'âge de la retraite des membres du Conseil d'administration est fixé à 72 ans.³⁶ Comme il l'explique dans un entretien, il ne veut pas arrêter la date de son départ à la retraite: «Mon double mandat chez Nestlé est un cas particulier», avant de poursuivre: «Le Conseil d'administration a émis le souhait que je préside également cette instance. Probablement pour pouvoir la présider aussi plus tard, jusqu'à l'âge limite de départ à la retraite. Tôt ou tard, ces fonctions seront à nouveau scindées.»³⁷

Les cinq zones géographiques de Nestlé, 1992–1995



- I. Europe
- II. Asie, Océanie
- III. Amérique latine
- IV. USA, Canada
- V. Afrique et Moyen-Orient

Ramón Masip, † 1996, président de la Direction générale Alimentation depuis 1993.

Le 21 novembre 1991, Helmut Maucher communique, à l'occasion de la conférence de presse d'automne, que le Conseil d'administration a désigné Ramón Masip comme son adjoint, laissant cependant entendre que cela ne signifie pas que ce dernier lui succédera un jour. Cette restriction s'applique également par la suite, lorsqu'au printemps 1992, Ramón Masip se voit promu président de la Direction générale Alimentation, un poste nouvellement créé grâce auquel il accède au rang de numéro deux de la Direction générale et à une fonction comparable à celle d'un Chief Operating Officer (COO). Précisons que, chez Nestlé, cette dernière désignation n'a jamais été employée officiellement;³⁸ «Primus inter pares», la périphrase informellement utilisée par Helmut Maucher en interne est certainement la plus appropriée pour qualifier la fonction exercée par Ramón Masip.³⁹ A compter du 1^{er} janvier 1993, l'Espagnol est responsable de l'ensemble des activités de l'alimentation, eaux minérales et joint-ventures compris, lesquelles représentent près de 96% du chiffre d'affaires global. Il reprend en outre la direction de la zone Afrique et Moyen-Orient et, plus tard, celle du tout nouveau Nestlé Nutrition Center.

Pourtant, la durée du mandat de Ramón Masip ne sera que de courte durée. Vers le milieu des années 1990, il découvre en effet qu'il est atteint d'une maladie grave; dès lors, sa candidature n'entre plus en ligne de compte pour succéder à Helmut Maucher au poste de CEO. Il décède en septembre 1996 à l'âge de 56 ans. Sa disparition entraîne la suppression de la fonction de président de la Direction générale Alimentation, laquelle serait de toute manière devenue superflue après le retrait de Helmut Maucher comme CEO et l'entrée en fonction de Peter Brabeck en tant que son successeur dans cette fonction en juin 1997.

Après le décès de Ramón Masip, l'intégration de l'Afrique et du Moyen-Orient dans la zone Asie et Océanie dans la direction de Michael Garrett donne naissance à la nouvelle zone «Asie, Océanie et Afrique» (AOA); peu de temps après, c'est au tour des marchés nord- et sud-américains de fusionner et de constituer la zone «Amériques» (AMS), solutionnant du même coup la ques-

Premières usines de Nestlé dans les pays de l'ASEAN et leurs champs d'activités, 1995/1997⁴¹

Année	Pays	Usine	Champs d'activités
1962	Malaisie	Petaling Jaya	Gaufrettes au chocolat et bonbons, bouillon en cubes
1963	Philippines	Alabang	Céréales pour le petit-déjeuner
1968	Singapour	Jurong	Sauces et poudres de soja
1971	Thaïlande	Bangkok	Succédanés de lait pour le café
1972	Indonésie	Waru	Lait de soja et ersatz de viande
1995	Viêtnam	Bavi, Dong Nai	Produits réfrigérés et café soluble (<i>Nescafé</i>)
1997	Cambodge	Phnom Penh*	Produits laitiers

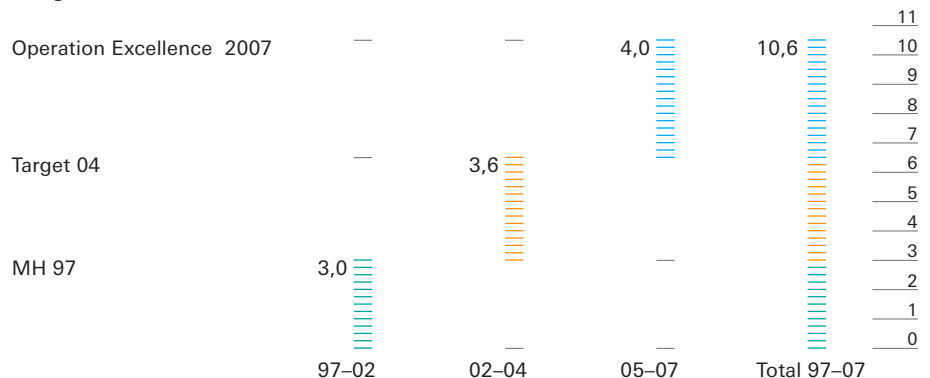
* participation de 80%

tion toujours en suspens relative à la position du Mexique. Avec le même soin que Camillo Pagano avant lui, l'Helvético-Brésilien Felix R. Braun, ancien chef de marché au Brésil qui a succédé à Alexander E. Mahler à la tête de la zone Amérique latine en 1993, prépare la dissolution de sa zone avant son départ à la retraite. Carlos Represas est nommé responsable de la zone Amériques. Du fait de cette extension, le Centre gagne du poids à l'égard de Nestlé États-Unis, ce qui n'est guère surprenant quand on sait que l'ancienne zone Amérique du Nord se composait uniquement de son responsable, de son adjoint et de leurs secrétaires. De par la fusion, le nombre de zones est passé de cinq à trois; il est demeuré constant depuis lors.

Rationalisation ...

Grâce aux marchés communs comme l'UE, l'ALENA, le MERCOSUR ou l'ASEAN, Nestlé adapte non seulement ses structures organisationnelles aux nouvelles exigences de la régionalisation, mais également son appareil de production, ce qui est tout aussi important pour la rentabilité de ses activités. Par le passé, la stratégie consistant à implanter au moins un site de production dans chaque marché de taille et pour chaque groupe de produits avait conduit, comme nous l'avons vu précédemment pour le chocolat en Europe, à une pléthore d'usines dont les capacités n'étaient souvent pas exploitées de manière optimale. Or, depuis le milieu des années 1990, la tendance est très nettement à la concentration sur un nombre restreint de sites qui approvisionnent plusieurs pays ou toute une région. La crainte initiale d'une uniformisation des goûts et d'une disparition des distinctions régionales et nationales chères à Nestlé s'estompe, puisqu'il apparaît qu'une usine de grande taille est aussi en mesure de fabriquer des produits différenciés par pays et, partant, que la production locale ne s'impose plus. Ainsi, tandis que les usines restent placées sous la responsabilité des différents marchés, la production est progressivement centralisée par la zone com-

Programmes de rationalisation entre 1997 et 2005⁴⁴ (en milliards CHF)



pétente à Vevey. La stratégie du Groupe de 1997 fait état de ce changement: «[...] on peut dire que les usines n'appartiennent plus aux filiales mais au Groupe. [...] Ce qui appartient vraiment au marché sont les consommateurs et les clients»⁴⁰. La Malaisie, Singapour, la Thaïlande, l'Indonésie et les Philippines – qui sont membres de l'Association des Nations du Sud-Est asiatique – y sont considérés comme des candidats à la mise en place d'une répartition du travail à l'échelle régionale. Au début des années 1990, Nestlé avait déjà commencé à envisager de faire de chacun de ces pays un centre de production d'un groupe donné de produits pour l'ensemble de la région, laquelle compte déjà quelque 500 millions d'habitants – soit plus que l'UE actuellement. Il faut dire que l'ASEAN se prête plus facilement à la mise sur pied d'un projet pilote de ce genre que l'UE. En effet, contrairement au fonctionnement des grands marchés européens, qui repose sur des traditions séculaires, le développement du tissu industriel et la présence de Nestlé sont récents dans les pays du Sud-Est asiatique.

A l'instigation des chefs de marché, Rupert Gasser présente – lors de la conférence des chefs de marché organisée en juin 1997 à Vevey à l'occasion de l'entrée en fonction de Peter Brabeck – un premier programme étendu de rationalisation dans le domaine de la production. Intitulé MH (Market Heads) 97 en raison de ses initiateurs, ce programme doit permettre de réaliser des économies de CHF 3 milliards au travers, d'une part, de la fusion, de la fermeture et de la cession d'usines, et, d'autre part, d'un accroissement de l'efficacité, de la rationalisation ainsi que de la modernisation de la production et de la chaîne d'approvisionnement. A son terme, les économies réalisées s'élèvent à pas moins de CHF 4 milliards, permettant de réduire le coût des produits vendus de 51,8% à 44,5%. Sans MH 97, ces derniers se seraient maintenus à 49,3%. En 2002, MH 97 laisse la place au programme «Target 04», grâce auquel des économies à hauteur de CHF 3,6 milliards sont réalisées jusqu'à la fin de 2004. «Operation Excellence 2007», qui lui succède début 2005, vise également à réaliser des économies de CHF 3 milliards d'ici à fin 2007.⁴² Depuis 2000, GLOBE s'inscrit en «facilitateur» indispensable à ces différents programmes.⁴³

Dans la zone Europe, le nombre d'usines passe de 181 en 1995 à 123 en 2005, ce qui correspond à une réduction de près d'un tiers sur dix ans. Il en va de même dans la zone Amériques, où il diminue de 130 à 122. Par contre, on enregistre une légère augmentation dans la zone AOA – de 107 à 110 – du fait d'une compensation de la réduction des sites de production dans les pays de l'ASEAN par de nombreuses nouvelles usines en Chine. Si, en dépit de ces changements, le nombre total d'usines Nestlé reste relativement constant entre 1995 (489) et 2005 (487), c'est surtout dû au fait que les données chiffrées par zone mentionnées précédemment ne tiennent pas compte de la forte augmentation du nombre d'usines Nestlé Waters, qui a plus que doublé dans le monde entre 1996 et 2005, passant de 49 à 103. A noter également qu'avant que MH 97 ne déploie ses effets, le nombre d'usines atteint momentanément un record historique de 522 en 1998. Le recul à 479 enregistré en 2000 est lié à MH 97, mais aussi à la cession de Findus en 1999.⁴⁵

Enfin, si la constance du nombre d'usines entre 1995 et 2005 n'est pas représentative des changements, c'est aussi parce que le parc de production



L'usine Maggi de Kemptthal est vendue, en même temps que FIS, à Givaudan en 2002.



1

évolue: entre 1998 et 2005, on dénombre presque autant de fermetures ou de cessions d'usines que d'acquisitions. Si elle en est la conséquence directe, la réduction du nombre d'usines n'était pas l'objectif premier des programmes de rationalisation, ces derniers étant plutôt axés sur l'accroissement de l'efficacité des capacités existantes et sur une optimisation de l'approvisionnement et de la production. Le montant des économies évoqué précédemment atteste de la réalisation de cet objectif.

Dans le cadre des opérations de cession d'usines à d'autres entreprises, Nestlé s'efforce dans la mesure du possible de négocier le maintien des postes de travail. Lors de fermetures d'usines, elle veille systématiquement à la mise en place de solutions sociales acceptables pour le personnel, telles que les départs à la retraite anticipés, le remplacement dans le Groupe ou dans d'autres entreprises ainsi que l'octroi d'aides en vue de l'exercice d'une activité indépendante.⁴⁶

... décentralisation et autonomie

Alors que les nouvelles structures comportant les Unités d'affaires stratégiques et la zone Etats-Unis et Canada sont en place depuis tout juste six mois, Nestlé relève un nouveau défi organisationnel en 1992 en reprenant les activités d'eau minérale de Perrier.⁴⁸ De par son envergure, l'entreprise acquise exige une structure qui lui est propre. Vu les expériences recueillies avec Carnation et Rowntree, Helmut Maucher entend éviter une solution de compromis et décide de ne pas déménager le quartier général de la nouvelle unité. Baptisée «Nestlé Sources International» au 1^{er} janvier 1993, celle-ci reste donc à Paris. Son responsable Serge Milhaud n'est pas non plus nommé à Vevey: il est subordonné à Ramón Masip qui, le même jour, prend sa fonction de président de la Direction générale Alimentation. Ce modèle est à nouveau adopté après l'acquisition majeure suivante, celle de Ralston-Purina en 2001.⁴⁹

Les trois zones géographiques de Nestlé depuis 1996



Zone EUR: Europe
 Zone AMS: Amériques
 Zone AOA: Asie, Océanie, Afrique

1 Publicité Perrier, sponsor du tournoi de tennis de Roland Garros (Paris), 1992.

En reprenant le poste de CEO, Peter Brabeck apporte une innovation supplémentaire à la structure organisationnelle de Nestlé. Son tout premier acte consiste en effet à fonder la Division d'affaires stratégiques Nutrition (Nutrition Strategic Business Division, NSBD) en juin 1997. Placée sous son autorité directe, cette nouvelle unité occupe un rang supérieur à celui des Unités d'affaires stratégiques dans la hiérarchie. Elle comprend les secteurs nutrition pour nourrissons et deuxième âge, nutrition de performance et nutrition clinique, dont le volet de nutrition entérale (c'est-à-dire par voie normale) est la propriété entière de Nestlé depuis la dissolution de son joint-venture avec Baxter menée à bien l'année précédente. Le Nestlé Nutrition Center est par ailleurs rattaché à la NSBD. La plupart de ces unités d'affaires sont issues de l'Unité d'affaires stratégiques Lait et Nutrition. La création de la NSBD et son positionnement aux avant-postes de la hiérarchie tiennent à une raison principale: l'intention de Peter Brabeck de souligner l'importance de la nutrition pour les futures activités de Nestlé. La naissance de la NSBD envoie parallèlement un signal fort à la concurrence, notamment à Novartis. Issue de la fusion de Ciba-Geigy et de Sandoz l'année précédente, celle-ci a fait de la nutrition relative à la santé l'un de ses chevaux de bataille. Rétrospectivement, on peut considérer que la création de la NSBD a constitué la première étape de la transformation de Nestlé en une entreprise axée sur la nutrition, la santé et le bien-être.

Le 1^{er} janvier 2005, la NSBD devient une unité d'affaires autonome sous le nom «Nestlé Nutrition». Opérationnelle à partir du 1^{er} janvier de l'année suivante, elle répond dès lors des profits et des pertes enregistrés à l'international par une société dont le chiffre d'affaires s'est élevé à CHF 5,2 milliards en 2005. Nestlé Nutrition qualifie sa position particulière de «séparée mais intégrée», d'autonome tout en restant ancrée dans l'organisation mondiale de Nestlé⁵⁰. L'exemple a fait école: Nestlé FoodServices est le prochain secteur de Nestlé à se voir doté d'une nouvelle structure.⁵¹ Avec un chiffre d'affaires supérieur à CHF 6,6 milliards, cette division occupe une position de leader sur le plan international. Spécialisée dans la livraison de produits à de grands clients



2



3



4

2 Nestlé Nutrition, unité d'affaires autonome depuis 2006. Ici, une exposition la présente aux employés et visiteurs du siège administratif à Vevey.

3 Avec 60/40+, le but visé par Nestlé est que les consommateurs, lors de dégustations à l'aveugle, préfèrent ses produits plutôt que ceux de la concurrence dans un rapport de 60/40. Le + indique la valeur nutritionnelle du produit pour en faire un aliment de bien-être.

4 Le système imaginé par Nestlé pour communiquer sa préoccupation du bien-être des consommateurs met en valeur graphiquement les éléments nutritionnels répondant à des besoins spécifiques ou mettant en garde contre leur présence.

(hôtels, restaurants, hôpitaux, établissements de formation, compagnies aériennes, etc.), son point fort est la fourniture de boissons et de systèmes de distribution de boissons. Il s'agit là encore de conférer à un secteur d'activités des structures adaptées afin d'accélérer sa croissance et d'accroître sa rentabilité en lui permettant de se concentrer davantage sur des possibilités stratégiques spécifiques aux différentes catégories de produits.

Parallèlement à la prise d'autonomie de Nestlé Nutrition, une autre unité voit le jour, distincte bien que très proche sur le plan de la nutrition: l'unité Corporate Wellness. Celle-ci ne développe toutefois pas d'activité commerciale indépendante. Sa mission consiste à promouvoir les aspects de la nutrition, de la santé et du bien-être – même dans les catégories classiques non liées à la nutrition – de manière transversale dans tout le groupe Nestlé au travers d'un réseau mondial de spécialistes du bien-être, et de compléter ainsi l'activité de Nestlé Nutrition. L'unité nouvellement constituée utilise ainsi principalement le test des «60/40+» visant à garantir que les produits de Nestlé surpassent toujours ceux de la concurrence,⁵² non seulement en termes de goût, mais aussi de valeur nutritionnelle. Ce test, auquel plusieurs centaines de produits ont déjà été soumis depuis son introduction en 2000, correspond à une extension du concept des 60/40 lancé dès 1997 par Peter Brabeck, selon lequel 60% des consommateurs doivent accorder leur préférence au produit Nestlé proposé lors du test. Axé exclusivement sur la saveur, le test des 60/40 peut involontairement avoir les conséquences opposées à celles espérées. En effet, il n'est pas rare que les testeurs préfèrent des produits contenant plus de sucre, de sel ou de matières grasses, plus savoureux. Le test ultérieur, dit des «60/40+», remédie à cet inconvénient, en ce sens qu'il tient compte du goût d'un produit, mais également de sa valeur nutritionnelle. L'évaluation du profil sensoriel et nutritionnel d'un produit est réalisée par les instituts de recherche de Nestlé.⁵³ Outre ce programme ambitieux, l'unité Corporate Wellness s'occupe également des «Branded Active Benefits» (BAB), des ingrédients testés scientifiquement et ajoutés aux produits existants, dont les bienfaits pour la santé sont scientifiquement établis. L'unité Santé et Bien-être coordonne en outre les projets de Nestlé portant sur le vieillissement en bonne santé et la lutte contre l'obésité.⁵⁴

Des unités d'affaires régionales ...

L'idée déjà envisagée dans le cadre de «Nestlé 2000» de constituer des unités d'affaires régionales est progressivement transposée dans les faits à partir de 1995. Le secteur des aliments pour animaux de compagnie, relativement récent, est le premier à emprunter cette voie, sans que cela soit un hasard, ce en raison de sa chaîne d'approvisionnement spécifique et des goûts, uniformes au plan international, de ses «consommateurs». «Friskies Europe», dont le siège est implanté à Paris, est ainsi créée en 1995. Après l'acquisition de Ralston-Purina en 2001, cette unité rebaptisée «Nestlé Purina Pet Care Europe» est transférée à Londres, suivie par les unités régionales correspondantes de

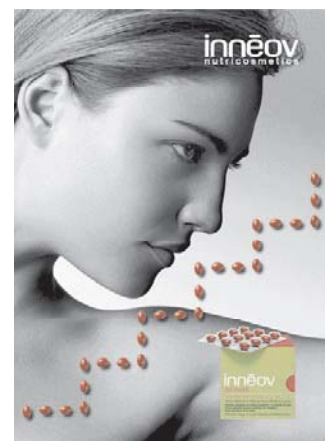
Purina dans les deux autres zones. A l'aube du nouveau millénaire, des unités régionales sont créées dans d'autres secteurs d'activités également, parmi lesquelles «Chilled Dairy Products Europe» au siège basé tout d'abord à Bruxelles puis à Noisiel, quartier général de Nestlé France,⁵⁵ «Nestlé Ice Cream Europe» (NICE) dont le quartier général se trouve au siège de Nestlé Suisse à La Tour-de-Peilz,⁵⁶ «Frozen Food Europe» dont le siège est à Rorschach (Suisse)⁵⁷ et enfin «Nestlé Chilled Culinary Europe» (NCCE), qui gère entre autres les activités carnées Herta, au siège établi à Bruxelles.⁵⁸ Certaines de ces unités n'ont qu'une existence éphémère. Ainsi, NICE est dissoute après l'intégration réussie du fabricant de glaces allemand Schöller⁵⁹ et les activités de NCCE retransférées aux marchés⁶⁰. Quant à celles de «Chilled Dairy Products Europe», elles sont intégrées dans le joint-venture conclu avec Lactalis fin 2005 [voir ci-dessous].

... et de nouveaux joint-ventures

Les joint-ventures réalisés au début des années 1990 – CPW et CCNR/BPW – sont suivis par d'autres créations d'entreprises de ce type au début du XXI^e siècle. En 2001, Nestlé et Fonterra, spécialiste néozélandais de la transformation du lait, mettent ainsi sur pied «Dairy Partners Americas» (DPA), une série de joint-ventures couvrant l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Objectif visé: promouvoir la fabrication et la commercialisation communes de produits laitiers, y compris celles des produits réfrigérés. D'abord mise en œuvre au Brésil, en Argentine et au Venezuela, cette stratégie est ensuite poursuivie en 2004 en Equateur, en Colombie et à Trinidad-et-Tobago.⁶¹

En 2002, 20 ans après la fondation de Galderma, Nestlé crée avec L'Oréal un deuxième joint-venture dans le domaine de la nutricosmétique, Laboratoire Innéov, dont l'approche se veut différente.⁶²

A la mi-décembre 2005, Nestlé annonce qu'elle a conclu un joint-ven-



1



2

Nombre d'usines, 1990–2005

	1990	1995	2000	2005
Zone EUR	182	181	145	123
Zone AMS	145	130	109	122
Zone AOA	75	107	123	110
Nestlé Waters	5	49	77	103
Nespresso	–	–	–	1
JV F&B*	–	8	8	9
Alcon	16	14	16	16
JV Pharma	–	–	–	3
Total	423	489	479	487 ⁴⁷

* Joint-venture Alimentation et Boissons (CPW, BPW)

1 *innéov fermeté*, redensifiant cutané lancé en 2003, est le premier produit vendu par le joint-venture de Nestlé et L'Oréal, Laboratoires Innéov.

2 Logo de *Lactalis*, firme française avec laquelle Nestlé conclut un joint-venture en 2005 pour la commercialisation de produits laitiers réfrigérés.



1



2



3

1-5 Depuis l'achat de la fabrique de produits laitiers Eau Claire aux Etats-Unis en 1988 à Land o' Lakes Dairy, l'appareil de production a été modernisé pour en faire une fabrique de produits infantiles, de Nutrition et de santé. Ces améliorations ont notamment consisté à mettre en place des lignes de production aseptiques et stériles.



4



5



ture portant sur un volume global de EUR 1,5 milliard avec la société Lactalis, issue du groupe français Besnier, en vue de distribuer conjointement yogourts, desserts et autres produits laitiers réfrigérés sous la marque *Nestlé*. Contrairement à la pratique en usage selon laquelle chacune des deux parties détient 50% d'un joint-venture, Nestlé se contente dans ce cas de 40% et laisse 60% à Lactalis, soit la majorité.⁶³

La Direction générale

Malgré tous ces changements organisationnels, la structure de la Direction générale n'a guère varié depuis le début des années 1990. La subdivision en fonctions et en zones reste d'actualité. Après la réduction du nombre de zones de cinq à trois en 1996, Peter Brabeck regroupe également quatre fonctions importantes mi-1997 lors de sa prise de fonction de CEO: le Groupe d'affaires stratégiques 2, dont il a lui-même assuré la direction, fusionne avec le Groupe d'affaires stratégiques 1, si bien que l'ensemble des Unités d'affaires stratégiques sont dorénavant placées sous l'autorité d'un seul Directeur général. Ensuite, il réunit à nouveau les fonctions de recherche et développement, autonomes depuis dix ans, et celles de production et de technique au sein d'une seule entité. Ces modifications entraînent aussi des changements de personnel. Le responsable Europe, Philippe Véron, prend ainsi la direction de toutes les Unités d'affaires stratégiques, du marketing ainsi que des activités dans le domaine de l'eau. Le Suisse Robert Raeber prend sa relève en tant que responsable de la zone Europe. Avant cela, il a dirigé le difficile marché allemand avec succès et y a acquis une expérience très précieuse dans la gestion des «hard discounters», qu'il peut alors appliquer dans l'Europe entière. Les enseignements tirés de la réunification allemande lui sont également très utiles au vu de l'essor des activités en Europe de l'Est. Outre la direction du Groupe d'affaires stratégiques 1, désormais dissous, Rupert Gasser – déjà chargé de la



La Direction générale en 1997 de gauche à droite: Francisco Castañer, Robert Raeber, Philippe Véron, Michael W. O. Garrett, Peter Brabeck-Letmathe, Rupert Gasser, Mario A. Corti, Carlos E. Represas.

technique et de la production depuis quelques années –, reprend également celle de la recherche après le départ à la retraite de son ancien responsable, Brian Suter. Deux autres fonctions connaissent un changement de génération au milieu des années 1990. Le Suisse Mario A. Corti, précédemment directeur adjoint de la division du Commerce du Département fédéral de l'économie, entre chez Nestlé en 1990, qui l'envoie immédiatement aux Etats-Unis. Il joue un rôle décisif dans la fusion des sociétés américaines de Nestlé et exerce pendant deux ans la fonction de Directeur financier avant que Helmut Maucher ne le rappelle à Vevey pour prendre la relève du CFO Reto Domeniconi, qui intègre le Conseil d'administration. Lors de l'entrée en fonction de Peter Brabeck, l'Espagnol Francisco Castañer, ancien chef des marchés espagnol et portugais, succède à son compatriote José Daniel, qui se retire en raison de son âge, au poste de responsable du personnel, des Affaires publiques et des relations avec Alcon et L'Oréal.

C'est ainsi que Peter Brabeck entame son mandat de CEO avec une équipe réduite et rajeunie composée de sept Directeurs généraux, qui, eux aussi, débutent pratiquement tous dans leurs domaines d'activités respectifs. La diminution du nombre de membres de la Direction générale, d'ailleurs entreprise à la même période que celle des membres du Conseil d'administration, correspond à l'objectif visé par Peter Brabeck de doter la tête opérationnelle de la Société d'un comité plus petit et, partant, plus efficace.⁶⁴ Seule l'extension des secteurs d'activité après le passage à l'an 2000 fait repasser le nombre de membres de la Direction à onze, soit l'effectif du début des années 1990. Leur nombre commence à augmenter en 2000, avec l'arrivée de l'Américain Chris Johnson, dirigeant du programme GLOBE, au rang de Directeur général adjoint. Il exerçait jusque-là la fonction de chef de marché à Taïwan. Eu égard à l'importance croissante des activités dans le domaine de l'eau, le Néerlandais Frits van Dijk, responsable de cette activité mondiale rebaptisée «Nestlé Waters» en 2002, est nommé Directeur général la même année. Il reste néanmoins basé à Paris. Enfin, pour souligner la valeur accordée au domaine de la nutrition, l'Espagnol Luis Cantarell, chargé de la NSBD, est promu Directeur général adjoint en 2003. Il occupait auparavant le poste de chef de marché pour la péninsule ibérique.

La Direction générale instituée par Peter Brabeck en 1997 ne connaît aucun changement en termes d'effectif jusqu'au début du nouveau millénaire. Philippe Véron est le premier à partir à la retraite fin 1999. Il est remplacé par l'Américain Frank Cella, jusque-là chef du marché canadien. Ce dernier met à profit les expériences spécifiquement acquises sur ce marché – qui réalise la moitié du chiffre d'affaires hors des canaux de vente traditionnels – en tant que responsable de toutes les Unités d'affaires stratégiques au sein du Groupe. Il fixe également de nouveaux thèmes pour le marketing. Le printemps 2001 voit une succession imprévue, après le rappel subit de Mario Corti à la tête de Swissair en pleine tourmente, alors que ce dernier a de nombreuses réalisations à son actif en tant que CFO de Nestlé, notamment la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'évaluation comme les «éléments générateurs de valeur» et le «profit économique». Lui succède Wolfgang Reichenberger, détenteur de

la double nationalité suisse et autrichienne, qui avait déjà dirigé la division financière sous Reto Domeniconi et a entre-temps gagné ses premiers galons en tant que chef de marché en Nouvelle-Zélande et au Japon. Robert Raeber part à la retraite mi-2001, après avoir géré la zone Europe par des temps difficiles: grâce à lui, le passage à l'euro et la cession de Findus se déroulent sans heurts pour Nestlé. Son successeur, le Suédois Lars Olofsson, occupait jusque-là le poste de chef du marché français. Il transpose dans toute la zone la mine d'expérience qu'il a acquise dans ses relations avec la grande distribution. L'année suivante, c'est au tour de Rupert Gasser de prendre sa retraite et d'être remplacé par l'Allemand Werner Bauer, ancien dirigeant du Centre de Recherche Nestlé (CRN) implanté à Lausanne, et qui a entre-temps enrichi son expérience du marché en Afrique du Sud. Après avoir dirigé avec grand succès leurs zones respectives pendant plus d'une décennie, Carlos Represas et Michael Garrett atteignent successivement l'âge de la retraite (mi-2004 et début 2005). Ils ont tous deux bien compris comment exploiter les chances que leur offre la mondialisation dans «leurs» contrées respectives. Carlos Represas a pour sa part insufflé une dynamique de croissance aux marchés d'Amérique latine sujets aux crises et procédé à des acquisitions importantes aux Etats-Unis; Michael Garrett a, quant à lui, largement contribué à l'expansion des activités de Nestlé en Chine et également encouragé le développement du potentiel de celles-ci en Inde, pays où il a grandi. C'est le Belge Paul Bulcke, disposant d'une riche expérience en Amérique latine et ayant précédemment occupé le poste de chef du marché allemand, qui prend la relève de Carlos Represas en tant que chef de la zone Amériques. Dans la zone AOA, c'est Frits van Dijk qui reprend le flambeau. Il a derrière lui un beau parcours en Asie et peut se prévaloir de performances solides en tant que responsable de Nestlé Waters. Carlo Donati, ancien dirigeant suisse du marché indien en plein essor, prend la succession de Frits van Dijk à Paris. Le CFO Wolfgang Reichenberger, qui s'est entre autres fortement engagé pour la création d'un «fonds Life Ventures» durant son mandat, décide fin 2005 de diriger lui-même à titre profes-



La Direction générale en 2005 de gauche à droite: Luis Cantarell, Frits van Dijk, Wolfgang H. Reichenberger, Paul Bulcke, Francisco Castañer, Peter Brabeck-Letmathe, Werner Bauer, Lars Olofsson, Chris Johnson, Ed Marra, Carlo Donati, Richard T. Laube.

sionnel un autre fonds de capital-risque financé par Nestlé et spécialisé dans les projets de santé et de nutrition («W. Health Fund»). Pour le remplacer, le Conseil d'administration fait appel au Néerlandais Paul Polman, jusque-là responsable de l'ensemble des activités de Procter & Gamble en Europe. Un autre événement imprévu marque la fin de l'année 2005, avec le départ pour raisons de santé de l'Américain Ed Marra, qui avait pris la succession de Frank Cella, parti à la retraite, en 2003. Tous deux avaient auparavant été chef du marché canadien. La relève d'Ed Marra, qui décède des suites de sa maladie à l'automne 2006, est assurée par Lars Olofsson. Luis Cantarell devient le nouveau responsable de la zone Europe et c'est l'Américano-Suisse Richard T. Laube, Directeur adjoint, qui lui succède à la tête de Nestlé Nutrition. Celui-ci était auparavant responsable des activités ayant trait aux médicaments en vente libre (OTC) chez Roche. Cette expérience lui est des plus utiles dans le cadre du développement de l'activité Nutrition, devenue indépendante. Nestlé fait appel à un membre supplémentaire de la Direction générale début 2006 en la personne du Suisse David Frick, ancien responsable du service juridique du Credit Suisse, âgé de 42 ans. Il a pour mission de préparer la révision prévue des statuts,⁶⁵ et est également chargé, en sa qualité de «Chief Compliance Officer», de créer pour Nestlé les conditions lui permettant de respecter à l'avenir également l'ensemble des lois et des réglementations internes et externes.

Quand une entreprise a jusque-là assuré la relève de ses cadres dirigeants principalement en interne et n'a plus nommé d'«outsider» au poste de Directeur général depuis une décennie, il est particulièrement intéressant de remarquer que les nouveaux venus à la Direction générale ont sans exception été recrutés depuis 2005 en dehors du giron de Nestlé.

Pur hasard ou prémices d'une nouvelle politique en matière de personnel au plus haut niveau? Seules les nominations futures le révéleront.

En 2006, le seul et unique membre restant de l'équipe initiale de la Direction générale formée en 1997 par Peter Brabeck – outre lui-même – est Francisco Castañer. Au cours de cette période, il redynamise la politique ayant trait au personnel au travers de nouvelles initiatives et participe activement à l'introduction en Bourse d'Alcon ainsi qu'à la renégociation du contrat avec L'Oréal. En l'espace de dix ans à peine, la Direction générale connaît ainsi deux changements de générations. Cet état de fait devait avoir des conséquences sur la discussion concernant la succession de Peter Brabeck au poste de CEO.⁶⁶

Dans un groupe d'envergure internationale, l'on s'attend à juste titre que la composition de sa direction reflète ce cosmopolitisme. Les 33 personnalités qui constituent ce comité de 1990 à 2005 y introduisent – si l'on tient compte des détenteurs d'une double nationalité – autant de nationalités différentes. Le caractère international de Nestlé se reflète également dans les collaborateurs travaillant au siège social à Vevey, où pas moins de 80 nationalités sont représentées.

Perspective: une flotte agile plutôt qu'un superpétrolier

Ces quinze dernières années, les structures de l'organisation Nestlé, pendant longtemps fixées dans un cadre rigide, se sont progressivement assouplies et étirées.

Nestlé dispose aujourd'hui d'une structure multifocale qui comprend trois domaines regroupés sous la houlette de la Holding Nestlé S.A.: les traditionnelles activités d'alimentation et de boissons, la récente Nestlé Nutrition ainsi que les participations dans les secteurs pharmaceutique et cosmétique: Alcon (75%), L'Oréal (28,8%) et les deux joint-ventures à 50% avec L'Oréal, Galderma et Laboratoires Innéov.⁶⁷ Les activités d'alimentation et de boissons comprennent deux parties, la première étant gérée au plan régional (au sein des trois zones EUR, AMS et AOA) et la seconde au plan mondial. C'est à cette dernière que sont rattachées Nestlé Waters et Nespresso, tout comme les joint-ventures CPW et BPW.⁶⁸ Grâce aux diverses réorganisations entreprises ces dernières années, les zones – bien que moins prépondérantes que par le passé – demeurent toutefois la colonne vertébrale des activités de Nestlé, avec un chiffre d'affaires cumulé de CHF 74 milliards sur un chiffre d'affaires total de CHF 91 milliards (2005). Par cette structure différenciée, Nestlé se rapproche pour ainsi dire d'une organisation «à particules» dont les différents composants peuvent se mouvoir librement, se regrouper et se séparer à nouveau dans un cadre clairement défini. On pourrait aussi paraphraser Peter Brabeck en disant que le «superpétrolier» Nestlé se transforme en une flotte composée de bateaux de moindre envergure, agiles et rapides, dirigée par une unité de commandement stratégique – le Centre – et soutenue par un ravitailleur commun – GLOBE.⁶⁹

Les changements organisationnels des quinze dernières années ont intensifié la décentralisation, une valeur essentielle du groupe Nestlé. Ils lui ont redonné son sens premier, qui est de décentraliser les décisions relatives à tous les aspects que le consommateur peut voir, sentir et goûter. Les chefs de marché peuvent se concentrer sur ces éléments déterminants pour le succès de deux manières: en accordant une attention accrue aux domaines en amont, invisibles au consommateur, comme la production, la logistique et l'administration, et en les standardisant davantage.⁷⁰



7. GLOBE

Introduction

Avant d'entamer la réorientation stratégique de Nestlé vers les secteurs de la nutrition, de la santé et du bien-être, Peter Brabeck entreprend en mars 2000 de transformer en profondeur l'organisation du Groupe au travers du projet GLOBE – l'acronyme de Global Business Excellence. Ce projet est le plus grand de ce type jamais réalisé par une multinationale. En janvier 2007, GLOBE est appliqué dans environ 80% des entreprises d'alimentation et de boissons du Groupe, représentant plus de 100 000 utilisateurs, 500 sites de production, 400 centres de distribution et plus de 300 bureaux de vente. La phase de transposition du projet étant presque achevée fin 2006, Nestlé se concentre sur sa mise en œuvre, dans le but d'aboutir à une plus grande efficacité en interne et de développer de nouveaux atouts face à ses concurrents.¹



1



2

Au début des années 1990, Helmut Maucher posait, avec «Nestlé 2000» (mise en place des UAS), les bases organisationnelles d'une entreprise pesant CHF 100 milliards. Avec cette deuxième grande restructuration, P. Brabeck décide de faire entrer le Groupe dans une nouvelle phase de croissance en transformant l'organisation en place en une structure de réseau intégrée. Pour reprendre l'image évoquée plus haut: le «superpétrolier» Nestlé se transforme en une flotte de croiseurs et de vedettes rapides, dirigée par un vaisseau amiral stratégique (le Siège) et soutenue par un ravitailleur (GLOBE). GLOBE est l'instrument facilitateur de cette transformation. Il n'est ni un projet purement informatique ni un programme de réduction des coûts – même s'il reprend nombre de caractéristiques des deux.

Ce projet GLOBE, d'envergure mondiale, est précédé de projets similaires à l'échelle de marchés et d'au moins deux initiatives plus importantes au niveau régional. En Amérique du Sud comme en Asie, les marchés concernés lancent leurs propres projets de normalisation avec l'aide du Centre de Vevey, sur la base d'un constat: la régionalisation entraîne une plus grande complexité à divers niveaux (chaîne d'approvisionnement, technologie, etc.). Dans de nombreux secteurs d'activité, les différentes entreprises Nestlé s'avèrent incompatibles sur le plan de la dénomination des produits, des recettes, etc. Pratiquement, la collaboration s'en trouve affectée. La zone Asie-Océanie lance donc fin 1993 le projet BECA (Business Excellence and Common Applications) et instaure une plate-forme commune pour 17 marchés. Ce projet – une première mondiale chez Nestlé et ailleurs – s'étale sur huit ans.

Les chefs de marché doivent pour la première fois céder une part de leur «souveraineté». Ils se voient confier un projet à l'échelle de leur zone, ce qui décuple leur motivation. Mais surtout, ils obtiennent une véritable contrepartie: ils peuvent réaliser des économies substantielles non pas en comprimant leurs budgets informatiques, mais en recherchant avant tout l'efficacité de l'Entreprise². Ce constat et quelques autres issus du projet BECA influenceront ultérieurement sur la décision de lancer le projet GLOBE. Chris Johnson, qui dirige ce dernier depuis le début, a participé activement au projet BECA en tant que chef de marché (1998–2000) à Taiwan.

Pourquoi GLOBE?

Nestlé s'étoffe et gagne en complexité dans les années précédant le lancement de GLOBE. Le Groupe commercialise une foule de produits au travers d'une multitude de canaux et affirme sa présence dans presque tous les pays du monde. Ses dimensions tendent plutôt à limiter son potentiel de faire valoir son pouvoir d'achat, à consolider ou à partager les informations dont elle dispose et à saisir rapidement les opportunités qu'offre le marché. Elles cantonnent Nestlé dans certaines zones géographiques et entraînent un éclatement fonctionnel et sectoriel ainsi qu'une incompatibilité des données et des systèmes au sein du Groupe.

Ces problèmes n'affectent pas uniquement Nestlé. Ses concurrents y font face en adoptant des stratégies plus ciblées, en se séparant de certaines

1 Logo de GLOBE.

2 Près d'un tiers des secteurs alimentation et boissons appliquent les processus et les systèmes de GLOBE en Malaisie, ici dans la fabrique de glaces de Chempong, comme ailleurs.

marques ou de catégories entières de produits et en se recentrant sur un petit nombre de secteurs. Nestlé choisit, elle, de suivre sa propre voie: elle cherche à tirer parti de sa taille et, via le projet GLOBE, à transformer sa complexité en avantage concurrentiel.

Objectifs

Concrètement, GLOBE s'attache pour l'essentiel à normaliser toutes les procédures du Groupe que les clients et les consommateurs ne perçoivent généralement pas. Les principaux résultats attendus (les objectifs sont décrits plus bas) sont les suivants:

- transformer la taille du Groupe en atout dans un environnement en perpétuelle mutation;
- favoriser les rapprochements et la coordination sur le plan interne pour renforcer la compétitivité mondiale de l'Entreprise sur le plan externe;
- permettre à Nestlé d'allier complexité et efficacité opérationnelle.

Ces principes trouvent leur application dans les trois objectifs clés de GLOBE:

1. L'introduction de «meilleures pratiques» harmonisées («Best Practices»):

GLOBE doit permettre de documenter les meilleures pratiques dans tous les secteurs d'activité de Nestlé de sorte qu'elles puissent être appliquées dans l'ensemble des marchés et des branches commerciales;

2. L'introduction de normes en matière de données et d'un système de gestion des données – «La gestion des données comme valeur d'entreprise»:

GLOBE instaure des normes mondiales (y compris une codification commune des matériaux, des clients et des vendeurs) et nettoie les bases de données de manière à pouvoir mettre en œuvre des procédures et des mesures de soutien (Support Tools) pour la gestion ultérieure des données;

3. L'introduction de systèmes d'information et de technologies de l'information normalisés:

GLOBE vise l'utilisation d'un «Global Template» (dans le sens de référence mondiale) avec essentiellement l'application SAP, étayée par une infrastructure d'envergure mondiale (matériel informatique et réseau).

Les deux premiers objectifs forment le «cœur» du programme et doivent apporter divers avantages. Le troisième doit permettre de soutenir et de réaliser les deux premiers.

Comme pour le projet BECA, la participation active des marchés contribue de manière décisive au succès du projet GLOBE.



1



2

Composition du programme

Le «GLOBE Template» est conçu, testé et mis en œuvre dans plus de 60 pays en l'espace de seulement six ans, ce qui représente un défi considérable. Pour le relever, Nestlé constitue une équipe de collaborateurs internes, de partenaires technologiques et de consultants externes – tous dotés d'une solide expérience –, qu'elle regroupe dans des structures mondiales, régionales et locales uniques en leur genre.

Au début du projet GLOBE, une équipe dirigeante réunissant des experts issus de l'ensemble du Groupe est constituée. Sa mission: garantir que le savoir et l'expérience de Nestlé sont exploités et transmis aux quatre coins du monde. Pendant les phases les plus intensives du projet, plus de 7000 collaborateurs de Nestlé investissent leur expertise dans le programme. Plusieurs sociétés de consultance apportent également leur contribution extérieure. Nestlé conclut à cette fin des partenariats avec IBM et SAP.

La structure de GLOBE repose sur trois niveaux d'organisation: mondial, régional et national (marchés).

1. Mondial: le «Business Technology Center» (BTC)

Le «Business Technology Center» de Vevey est au cœur du programme. Comme n'importe quel «Centre de technologie de produits» (PTC; voir chap. «Recherche et Développement»), il est chargé du développement et de l'amélioration continue des procédures commerciales, des normes en matière de données et des systèmes de soutien, mais aussi de l'assistance technique aux GLOBE Centers (GC) pour ces questions.

2. Régional: les GLOBE Centers (GC)

Trois GLOBE Centers sont fondés au milieu de l'année 2001 – un pour chaque zone Nestlé: EUR, AMS et AOA. Les GC ont pour principale mission d'aider les marchés à harmoniser leurs «meilleures pratiques», leurs données et leurs systèmes, d'assurer le support permanent du système GLOBE dans les pratiques commerciales et d'en garantir le perfectionnement continu à partir du moment où les marchés commencent à y recourir, c'est-à-dire à y transférer leurs opérations. Avant l'instauration de ce système, chaque marché disposait de centres de données (plus de 100 au total, à l'échelle mondiale). Aujourd'hui, il n'en reste que quatre: un pour chaque GLOBE Center et un central (Central Data Center).

3. National (marchés): les Local GLOBE Organizations (LGO)

Chaque marché ou secteur d'activité de Nestlé dispose d'une organisation GLOBE locale qui le soutient dans sa région spécifique lors de l'introduction des procédures, données et systèmes normalisés.

1–2 GLOBE introduit par exemple une standardisation des procédures dans les domaines de la production et du stockage permettant une parfaite traçabilité de ses produits, comme le montre l'étiquette collée sur ce carton de Nescafé chargé dans un train à Orbe (Suisse).

Les objectifs de GLOBE sont atteints au travers de trois activités principales:

1. *L'introduction de «meilleures pratiques commerciales de Nestlé» harmonisées («Nestlé Business Excellence Best Practices»)*

Les «meilleures pratiques» reposent sur une conception de la gestion selon laquelle il existe une technique, une méthode, une activité ou un processus plus efficace que tou(te)s les autres pour parvenir à un résultat donné. L'une des missions centrales de GLOBE est de coordonner les meilleures pratiques au sein des «services d'exécution» («Back Office») en sélectionnant, parmi toutes les opérations des différents centres, celles qui s'avèrent les plus efficaces en vue de les appliquer au niveau mondial.

Décision est rapidement prise de se concentrer exclusivement sur les «meilleures pratiques» éprouvées des services internes de Nestlé (et donc d'exclure celles en provenance de l'extérieur ainsi que les théories des consultants). A partir de février 2001, plus de 400 collaborateurs de 40 pays sont regroupés pour compiler et évaluer plus de 1000 «meilleures pratiques de Nestlé» issues de tous les secteurs d'activité, dont la vente et le marketing, la chaîne d'approvisionnement, la production, les finances, le contrôle et les ressources humaines. Une fois établies, celles-ci sont placées sur l'Intranet, dans le catalogue des meilleures pratiques («Nestlé Best Practice Library»), et ainsi mises à la disposition de tous les collaborateurs.

Ces meilleures pratiques harmonisées de Nestlé sont largement suivies – du Chili au Canada et de la Malaisie à l'Allemagne – et forment l'un des acquis les plus impressionnants du programme GLOBE.

2. *L'introduction de normes en matière de données et d'un système de gestion des données*

Avant l'introduction de GLOBE, il manque à Nestlé une codification commune pour ses produits, ses principaux clients (par ex. Carrefour) et ses catégories de dépenses (par ex. matériaux d'emballage). Ainsi, le produit commercialisé au Royaume-Uni sous la marque *KitKat Chunky* est assorti d'un code différent dans chacun des dix marchés destinataires de Nestlé en Europe. Le programme GLOBE utilise ici une approche selon trois axes:

- 1) définition de normes mondiales;
- 2) nettoyage des bases de données;
- 3) mise en œuvre des mesures de soutien et des procédures en faveur d'une meilleure gestion des données.

La codification normalisée des produits permet une livraison efficace entre les différents marchés de Nestlé. Le nettoyage des bases de données augmente, quant à lui, la capacité de traitement de données et permet d'éviter certains écueils d'ordre général, tels que la commande d'une mauvaise matière première, la promotion d'un produit retiré du marché ou la livraison d'un article à une ancienne adresse.

3. *L'introduction de systèmes d'information et de technologies de l'information normalisés*

Concrètement, GLOBE opte pour l'utilisation d'un «Global Template» avec SAP. Cette solution implique que les systèmes seront configurés de la même manière sur tous les marchés, conformément aux meilleures pratiques de Nestlé, et que des variantes ne seront intégrées que pour s'adapter à une situation juridique ou fiscale particulière ou pour répondre à une exigence hors du commun. L'infrastructure – le matériel informatique et le réseau – est conçue à l'échelle mondiale, mais est gérée au niveau mondial autant que régional (par les GLOBE Centers).



Coûts

Les coûts globaux générés par les systèmes et les technologies de l'information (IS/IT) pendant la mise en œuvre du programme (y compris les coûts du projet GLOBE) sont estimés à plus ou moins 1,9% du chiffre d'affaires du secteur de l'alimentation et des boissons de Nestlé.

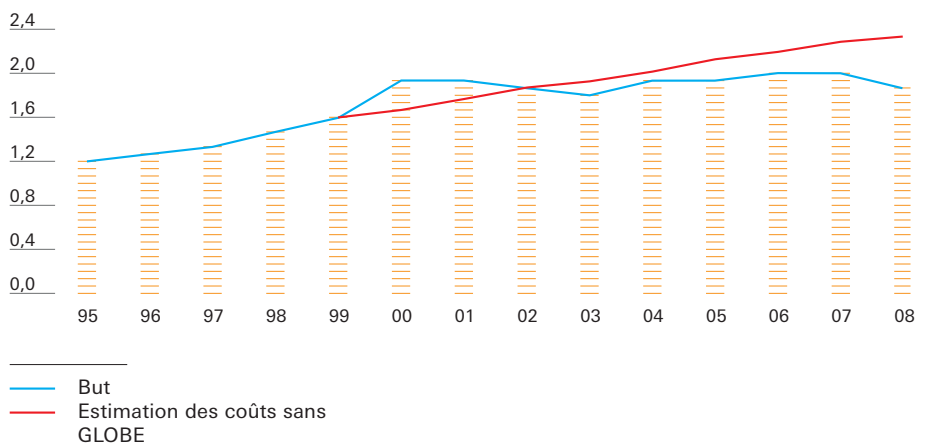
Au cours des cinq années précédant l'introduction de GLOBE, les frais en IS/IT du groupe Nestlé augmentent en moyenne de 16% par an. Si Nestlé n'avait pas lancé ce projet, elle aurait dû, d'après les estimations, déboursier CHF 750 millions supplémentaires depuis 2000 pour ses programmes en la matière – sans pour autant profiter des avantages inhérents à l'utilisation d'une plate-forme commune pour les procédures, les données et les systèmes.

Enseignements du projet GLOBE

Comme le constate Chris Johnson, Nestlé a beaucoup appris de l'introduction du «GLOBE Template» sur les différents marchés: «GLOBE modifie notre mode de travail. Il nous amène à travailler de manière plus ordonnée. Il nous oblige à renforcer notre coopération. Sa nature intégrée nous contraint à collaborer avec nos collègues et, par là même, à collecter des informations et à trouver des terrains d'entente; elle ne permet pas de travailler en isolation. La planification de l'offre et de la demande présuppose notamment un consensus sur l'article à produire et le volume de production. En apparence, cette démarche n'a rien de compliqué. Elle implique cependant des décisions fondées sur les données fournies par différents départements. GLOBE formalise ce processus en ce qu'il prévoit des séances mensuelles obligatoires et des heures précises de transmission des informations, qui permettent de garantir une collaboration entre les employés du Groupe mais aussi une prise de décision rapide et éclairée grâce à l'obtention des informations requises.»³

Répercussions de GLOBE/IS/IT sur l'EBITA, 1995–2008

coûts totaux en % du chiffre d'affaires



La gestion et la standardisation des données est mise à profit par l'informatique.

Le processus de mise à jour des données permet également de récolter des informations utiles. Avant qu'il ne prenne l'initiative de nettoyer ses bases de données en 2003, le Groupe pense posséder plus de six millions de matériaux, de clients et de vendeurs; or il s'est avéré que plus de 50% des données les concernant sont des doublons ou des informations périmées. Quelque 30 à 40% d'entre elles sont erronées ou imprécises. Ce pourcentage n'a rien d'exceptionnel pour une société qui entreprend une telle actualisation. Le Groupe sait aujourd'hui combien de produits il commercialise (environ 120 000) et combien d'articles il produit dans l'un de ses marchés pour l'écouler sur un autre (environ 25 000). Les marchés et les secteurs d'activité de Nestlé ont adopté plus de 300 normes mondiales. Les connaissances acquises simplifient les comptes rendus, les livraisons entre les différents marchés et les prises de décision générales.

Perspectives: consolider les acquis de GLOBE

«Appliquer la solution GLOBE à l'échelle du Groupe représente en soi un défi considérable... Tirer parti de tous ses avantages est un défi plus grand encore.⁴

Le tout est maintenant d'exploiter pleinement les avantages des procédures et des systèmes introduits, sur le plan commercial. Les trois principaux objectifs du projet doivent être poursuivis de la manière suivante:

1. Mise à profit des avantages commerciaux au travers des «Business Excellence Best Practices». GLOBE doit permettre aux procédures commerciales de dépasser le «Best-in-Nestlé» pour atteindre le «Best-in-Class». Cette évolution doit être étayée par des comparaisons avec l'extérieur (benchmarking).

2. Utilisation des facilitateurs de décision comme avantages concurrentiels. Cette mesure implique de troquer les déclarations historiques/explicatives (reporting) contre des informations en temps réel anticipatives et visionnaires, axées davantage sur les clients et les consommateurs.

3. Mise à profit de l'évolution organisationnelle pour allier complexité et efficacité opérationnelle. Cette démarche doit associer une «Frontline» rapide, flexible et ciblée (marketing, publicité, etc.) et une «Backline» plus rigide et rentable (production, administration, etc.).

En 2006, Peter Brabeck constate avec satisfaction que GLOBE permet au Groupe de se concentrer davantage sur ses clients et les consommateurs et sur l'accroissement de la demande... Il est un préalable à la réalisation du «modèle Nestlé»: croissance organique durable, consolidation annuelle de la marge EBITA et utilisation responsable du capital.»⁵



8. Recherche et développement

La recherche Nestlé en 1990

Depuis sa nomination au poste d'Administrateur délégué, Helmut Maucher a toujours placé la recherche et le développement (R&D) au cœur de ses priorités. Il sait qu'une croissance reposant exclusivement sur les acquisitions ne suffit pas et que la croissance interne doit être favorisée en parallèle. Sans innovation, c'est-à-dire sans recherche et développement, cet objectif ne peut être atteint. Helmut Maucher commence donc par accroître sensiblement les moyens financiers alloués à ce secteur. Les frais de R&D, qui se situaient en 1979 à CHF 153 millions, soit 0,7% du chiffre d'affaires, passent en une décennie à CHF 539 millions, soit 1,2% de celui-ci.¹ En 2005, ils atteignent 1,5%, soit environ CHF 1,5 milliard puisque le chiffre d'affaires a doublé depuis 1990.² Nestlé est ainsi le groupe alimentaire investissant le plus dans la recherche, tant en termes absolus qu'en pourcentage.³ Il faut pourtant attendre le rapport annuel 1989 pour que les frais de R&D de Nestlé fassent l'objet d'un poste de dépenses spécifique.⁴ Une part non négligeable de cette hausse des frais de R&D dans les années 1980 est consacrée au Centre de Recherche Nestlé (CRN), le centre ultramoderne de recherche fondamentale du Groupe inauguré à Lausanne en 1987.⁵ La plus grande priorité accordée à la recherche et au développement est soulignée la même année par la toute première nomination d'un Directeur général chargé exclusivement des activités de R&D. En 1989, 2450 collaborateurs travaillent dans la recherche et le développement à l'échelle mondiale.⁶ Helmut Maucher prévoit de relever ce chiffre de 5 à 10% au cours des années suivantes.⁷ En 2005, Nestlé emploie quelque 3500 personnes dans ce secteur.⁸



1



2

En renforçant la R&D, Helmut Maucher perpétue une tradition de recherche ininterrompue depuis la mise au point de la Farine Lactée Nestlé par Henri Nestlé, le père fondateur de l'entreprise. Les successeurs de ce dernier poursuivent le développement de ce produit et se penchent aussi par la suite sur d'autres formes de lait, telles que le lait condensé et le lait en poudre. Les technologies utilisées à cette fin, comme le séchage par atomisation, inspirent également Max Morgenthaler et son équipe dans les années 1930, lorsqu'ils élaborent le premier café soluble, commercialisé en 1938 sous la marque *Nescafé*.⁹ Si la recherche fondamentale à l'origine de ce nouveau produit a bien lieu dans les laboratoires de Vevey, le développement permettant de fabriquer ce dernier en quantités industrielles nécessite une certaine infrastructure: celle de l'usine d'Orbe, au pied du Jura vaudois. Cette répartition du travail explique d'ailleurs la distinction entre recherche fondamentale et développement qui prévaut encore chez Nestlé aujourd'hui. La recherche fondamentale donne lieu à des découvertes scientifiques débouchant sur de nouveaux produits ou procédés. Aujourd'hui, elle se concentre presque exclusivement au CRN de Lausanne, qui mène des recherches pour l'ensemble du Groupe et pour toutes les catégories de produits. L'application pratique de ces découvertes intervient ensuite dans 17 centres de recherche et développement décentralisés situés aux quatre coins du monde. Chacun d'entre eux est spécialisé dans une ou plusieurs gammes de produits et se situe à proximité immédiate d'une usine fabriquant les produits de la catégorie concernée. Les plus grands de ces centres disposent d'un atelier pilote, sorte d'usine miniature dans laquelle les fruits des travaux du CRN sont produits en petites quantités pour voir s'ils sont susceptibles d'être fabriqués à échelle industrielle. Une fois cette étape franchie, un essai «grandeur nature» dans l'usine attenante permet de déterminer définitivement si la production en grandes quantités est envisageable. Le centre de développement d'Orbe, né des premières expériences portant sur le *Nescafé*, a servi de modèle à la structure développée par la suite. Son nom d'origine, «Laboratoire industriel Orbe» (Linor), reflétait bien cette position intermédiaire entre laboratoire et production.

Une recherche fondamentale centralisée ...

Dès les années 1950, les activités de recherche fondamentale investissent de nouveaux laboratoires à Entre-deux-Villes, près de Vevey. Vingt ans plus tard, portés par la rapide expansion du Groupe, ceux-ci s'avèrent cependant trop exiguës. Aucune extension n'étant possible sur le site de l'époque, il faut trouver une autre solution. Helmut Maucher, qui fait de la création d'un nouveau centre de recherche fondamentale une affaire «de chef» depuis son arrivée à Vevey, choisit volontairement un terrain en pleine nature à Vers-chez-les-Blanc, sur les hauteurs de Lausanne, à 20 kilomètres de Vevey, mais à proximité de l'École polytechnique fédérale (EPFL) et de l'Université de Lausanne. Par cette situation spécifique, il souhaite favoriser une certaine indépendance de la recherche par rapport à l'Entreprise et exprimer sa volonté d'ouverture et de col-

1 Intérieur du Laboratoire industriel d'Orbe (LINOR), (Suisse) en 1987.

2 Vue aérienne du Centre de Recherche Nestlé (CRN) à Vers-chez-les-Blanc (Lausanne, Suisse).



3



1

laboration accrue avec d'autres institutions scientifiques. De par son aspect extérieur, le CRN, qui ouvre ses portes en 1987, ressemble également davantage à un campus qu'à un site industriel. Avec ses 450 collaborateurs au départ (contre 650 en 2005), dont la moitié disposent d'une formation universitaire, il est, depuis sa fondation, la plus grande institution privée de recherche alimentaire au monde.

En 1990, l'Allemand Werner Bauer – quarante ans à peine à l'époque – reprend la direction du CRN. Avant cela, il dirigeait l'Institut Fraunhofer de recherche alimentaire à Munich. Son expérience était donc centrée sur la recherche sous contrat, ce qui laissait déjà pressentir que la recherche fondamentale de Nestlé prendrait une orientation plus pratique et que le CRN, malgré son environnement universitaire, se rapprocherait davantage des besoins du marché.¹⁰ Pour diriger le CRN, dont la moyenne d'âge est sensiblement inférieure à celle du centre de Vevey, Helmut Maucher choisit délibérément un représentant de la jeune génération et, par là, un «outsider» abordant son travail sans tenir excessivement compte des traditions réelles ou supposées de la recherche Nestlé, comme un goût prononcé pour le secret. Werner Bauer encourage les chercheurs à multiplier les contacts avec leurs collègues d'autres instituts et à publier les résultats de leurs recherches, pour autant que ceux-ci n'aient pas d'incidence sur l'état de la concurrence. Il montre même personnellement l'exemple en acceptant un poste de chargé de cours à l'Université de Lausanne. Il renforce également la collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur qui prendront ensuite en charge un nombre croissant de contrats pour le CRN.

Le CRN s'ouvre également au personnel du Groupe: il invite les dirigeants des différents marchés de Nestlé à se pencher sur la recherche fondamentale, qui leur était plutôt étrangère jusqu'ici, et à s'inspirer de leurs découvertes pour imaginer de nouveaux produits.

... et un développement décentralisé

En 1990, le nombre de centres de développement décentralisés atteint son apogée: 25 centres se répartissent dans dix pays sur quatre continents.¹¹ Plus de la moitié d'entre eux proviennent d'instituts de recherche repris par Nestlé dans le cadre de ses nombreuses acquisitions depuis la Seconde Guerre mondiale. Certaines de ces entreprises étaient elles-mêmes des pionnières dans la recherche alimentaire, comme Maggi, rachetée en 1947, dans le domaine des soupes, des cubes de bouillon et des condiments, ou Findus, acquise en 1962, pour les produits surgelés. Nestlé se constitue ainsi un socle de connaissances dans des secteurs qui lui étaient jusqu'alors inconnus. Le rachat d'Ursina-Franck en 1971 lui permet d'assimiler pas moins de trois centres de développement en Allemagne et en Suisse, qui lui apportent un savoir-faire supplémentaire dans des domaines déjà familiers, tels que le lait et le café, mais aussi de nouvelles connaissances dans des secteurs inexplorés, tels que la moutarde et la mayonnaise. Les grandes acquisitions des années 1980 offrent une

1 La Casa Buitoni à Sansepolcro (Italie), ancienne résidence d'un des descendants de la fondatrice de la marque, est un centre de recherche dans le domaine des pâtes alimentaires, pizzas et autres spécialités italiennes.

combinaison inédite de nouveaux et d'anciens savoirs puisque toutes impliquent la reprise d'instituts de recherche – sur les produits laitiers et les aliments pour animaux de compagnie avec Carnation, les pâtes et les pizzas avec Buitoni, le chocolat et les confiseries avec Rowntree.

L'intégration de ces institutions aux structures de recherche et développement (R&D) existantes se déroule généralement sans le moindre heurt, Nestlé ayant pour habitude de reprendre non seulement la direction de l'entreprise acquise, mais aussi les chercheurs employés par celle-ci.¹² La plupart du temps, les départements de développement, qui étaient auparavant intégrés aux sites de production, sont transférés dans des bâtiments distincts à la pointe de la technologie, tout en restant systématiquement à proximité immédiate de la production. Le nombre élevé et la grande répartition géographique des centres de développement représentent de sérieux défis pour la direction de la recherche à Vevey. Pour afficher une certaine unité, ne serait-ce que vis-à-vis de l'extérieur, elle baptise tous ces centres «Research Company», en abrégé Reco, dénomination à laquelle elle adjoint un qualificatif géographique ou le nom d'un point cardinal.¹³

Au début des années 1980, Nestlé fonde deux Reco dans des pays en développement, à Singapour et à Quito (Equateur), suivies une dizaine d'années plus tard d'une troisième à Abidjan (Côte d'Ivoire). Cette initiative émane des chefs de marché qui voulaient, à la fin des années 1970, en pleine controverse sur les aliments pour nourrissons, démontrer que Nestlé s'engageait aussi pour le Tiers-Monde dans le domaine de la recherche.¹⁴ La création de ces Reco tient en outre à des motifs économiques. D'une part, en tant que gros importateur de café, de cacao et de soja, Nestlé voit d'un bon œil l'idée que ces matières premières et leurs produits dérivés puissent être analysés et améliorés «à la source». D'autre part, ces trois Reco font partie de la double stratégie consistant à offrir aux pays à faible pouvoir d'achat non seulement des produits traditionnels, mais aussi des produits spécialement adaptés à leurs besoins, appelés «Popularly Positioned Products» (PPP).¹⁵ Une connaissance approfondie des matières premières et des données culturelles locales, associée à des conseils techniques en matière d'agriculture, doit favoriser la production alimentaire de ces pays et leur permettre de développer de nouveaux produits commercialisables à la fois dans la région concernée et à l'échelle internationale. Ainsi, la Reco Singapour devient le centre de compétences mondial pour les plats à base de nouilles asiatiques. En 1989, la création d'un centre de recherche au Japon est également évoquée, sans jamais aboutir.¹⁶

Etant donné leurs histoires respectives, les Reco sont extrêmement diverses, tant sur le plan géographique, qu'en termes de taille. Les plus grandes, qui englobent généralement plusieurs catégories de produits, comptent plusieurs centaines de collaborateurs; les plus petites, qui se concentrent sur une catégorie de produits spécifique, emploient au mieux une douzaine de personnes. Outre les acquisitions, les joint-ventures de 1989/1990 (Clintec, CPW et CCNR) enrichissent également la recherche Nestlé. Leur «dot» lors de leur mariage avec Nestlé ne prend certes pas la forme de nouvelles institutions de recherche, mais élargit considérablement la collaboration entre chercheurs.



2



3

2 Eastreco, devenu centre R&D, le laboratoire de recherche de Nestlé à Singapour, ici en 1991, est spécialisé dans la recherche sur les nouilles et autres spécialités asiatiques.

3 Latinreco, le laboratoire de recherche de Nestlé à Quito (Equateur), ici en 1988, travaillait à l'adaptation et à l'amélioration des matières premières agricoles en Amérique latine.

Cette coopération s'avère particulièrement positive et intensive avec General Mills dans le cadre de CPW, Nestlé menant déjà des recherches dans le domaine des céréales depuis des années et pouvant donc faire partager sa propre expérience. Les joint-ventures apportent également des connaissances inhabituelles dans les relations avec les chercheurs des sociétés concurrentes. En effet, si les chercheurs de Nestlé entretiennent depuis toujours des contacts plus ou moins institutionnalisés avec des collègues d'autres entreprises alimentaires, ceux-ci se limitent à des questions étrangères à toute problématique liée à la concurrence, comme la sécurité alimentaire. A l'inverse, dans le cadre des joint-ventures, ils abordent des thématiques propres à certains produits et doivent donc systématiquement se demander jusqu'où ils peuvent aller sans trahir les secrets de l'entreprise...¹⁷

Quel que soit le niveau de décentralisation, les Reco, tout comme le CRN, restent sous l'autorité directe et exclusive de la Direction générale à Vevey. En dépit de leur proximité historique et géographique avec leurs marchés respectifs, elles ne reçoivent aucune instruction de ces derniers. La direction centrale de la recherche compense ainsi l'éclatement géographique et sectoriel des Reco et fait de la R&D l'un des rares éléments, avec les finances, à être géré de manière centralisée dans un Groupe par ailleurs largement décentralisé.¹⁸ Le CRN et les Reco se situent au même niveau hiérarchique et n'ont aucun droit d'autorité à l'égard de l'autre. La coordination des Reco à Vevey incombe à Brian Suter jusqu'à ce que celui-ci soit nommé Directeur général et institutionnalise alors la collaboration jusqu'ici extrêmement lâche entre les Reco.¹⁹

Des résultats difficiles à concrétiser

Les années 1990 commencent sous les meilleurs auspices pour la recherche Nestlé: un Président et Administrateur délégué qui lui accorde une haute priorité, un Directeur général chargé exclusivement de ce secteur, un nouveau directeur pour le CRN qui vient tout juste d'être créé et une collaboration renforcée entre les Reco. Ces améliorations personnelles et structurelles ne suffisent cependant pas à résoudre un problème fondamental: la trop grande distance entre la recherche et le marché. Non que Nestlé soit la seule à rencontrer ce problème, qui semble le lot de toute l'industrie alimentaire.²⁰ Contrairement à l'industrie pharmaceutique, dont les produits ne sont généralement pas consommés par pur plaisir, l'industrie alimentaire s'adresse à des consommateurs complètement libres de leur choix, qui doivent être convaincus en permanence. Dans l'absolu, la recherche alimentaire doit donc s'orienter précisément sur les besoins des consommateurs. La réalité est cependant tout autre: la recherche et le marketing suivent des cycles différents: l'un, à long terme, pour la première, l'autre, à court terme, pour le second. Si les priorités du marché varient au jour le jour, le développement des capacités de recherche s'étend sur plusieurs années, voire sur plusieurs décennies. Ces activités ne peuvent s'accélérer ou ralentir du tac au tac. Certaines découvertes de la recherche

fondamentale ne trouvent d'application pratique qu'après une longue période et la différence de longueur entre ces deux cycles est accentuée par les différences de mentalité entre chercheurs et gens du marketing. Pour compliquer le tout, le taux de rotation du personnel est beaucoup plus important dans le secteur du marketing que dans celui de la recherche.²¹

La problématique de la synchronisation des cycles et du personnel entre la recherche et le marketing est en outre doublée par celle opposant Vevey et les différents marchés. L'antagonisme entre centralisation et décentralisation joue également un grand rôle – variable selon les secteurs – en termes d'innovation et de rénovation des produits. Dans les deux catégories traditionnelles à forte intensité de recherche que sont *Nescafé* et les préparations pour nourrissons, Vevey a toujours bénéficié d'une position relativement forte vis-à-vis des différents marchés et peut imposer partout des innovations ou des rénovations. Cependant, même lorsque le Centre prend une initiative à cet égard, le lancement de nouveaux produits ou de variantes de produits se limite généralement à un seul marché, c'est-à-dire à un «single-market launch» sur un «lead market». Le produit n'est ensuite lancé sur d'autres marchés qu'en cas de succès. Cette culture Nestlé de limitation des risques par ciblage d'un marché donné et par observation dans l'attente («low risk, single market, wait and see») édiflée sur plusieurs décennies est encore plus marquée dans les quelques secteurs de produits «à forte intensité de recherche». Là, l'initiative de lancer des innovations émane bien souvent non pas du Centre, mais des différents marchés, qui donnent les instructions et déploient les ressources financières nécessaires. Vevey supervise le projet et le transmet en cas d'accord au département de R&D, qui en confie le développement à une Reco. Souvent, le marché à l'origine de la commande a alors largement son mot à dire. «Lorsqu'un marché important crie suffisamment fort, il peut amener une Reco locale à collaborer à ses projets», déclarait jalousement à cet égard le directeur d'un petit marché européen lors d'un entretien avec McKinsey en 1991. À l'inverse, les directeurs en poste sur les principaux marchés estiment que les Reco sont trop éloignées des marchés et doivent être davantage intégrées à l'Entreprise. D'autres entretiens laissent également transparaître une certaine insatisfaction quant au travail des Reco.²²

Le fait qu'il puisse falloir des années dans un système aussi décentralisé – même si la recherche reste centralisée – avant qu'un produit nouveau ou rénové s'impose sur un plus grand nombre de marchés, entraînant la perte d'un temps précieux mis à profit par la concurrence, est la principale faiblesse de cette structure traditionnelle.²³

LC 1: une occasion manquée ...

La problématique de la double synchronisation – recherche et marketing, Centre et marchés – est parfaitement illustrée par un exemple datant du début des années 1990: le développement et la mise sur le marché du *LC 1*, le premier produit probiotique issu de la recherche alimentaire.

Les bactéries probiotiques peuplent depuis toujours le système digestif de l'homme, sur lequel elles exercent un effet bénéfique. Les plus connues d'entre elles sont les bifidobactéries. Il existe en outre un nombre incalculable de souches de lactobacilles et de bactéries probiotiques d'acide lactique, que Nestlé commence à répertorier de manière systématique dans le cadre de ses activités de recherche fondamentale dès 1964. A cette date, la bactérie lactique du genre «lactobacillus acidophilus» (La 1) est déjà isolée parmi des milliers d'autres souches. Comme son nom latin l'indique, cette bactérie affectionne particulièrement les milieux acides et survit donc – contrairement au bifidus – au passage dans l'estomac pour s'installer dans l'intestin, où elle déploie ses bienfaits pendant des semaines. La recherche sur le La 1 se poursuit ultérieurement au laboratoire biologique d'Orbe (Labiore), ouvert en 1968. Contrairement à son voisin le Linor, celui-ci travaille dans le domaine de la recherche fondamentale, et plus précisément sur ce que l'on appelle aujourd'hui la «nutrition». Le Labiore se penche ainsi sur des problèmes tels que l'obésité, le diabète et l'hypertension dès les années 1970. Il est plus tard intégré au département des sciences biologiques du CRN, qui accélère les travaux de recherche dans cette discipline à la fin des années 1980 et au début des années 1990. A la même époque, de nombreuses études prouvent que le La 1 peut protéger le système immunitaire en raison de sa résistance exceptionnelle aux acides. Des études cliniques confirment ces conclusions ainsi que l'innocuité du La 1.²⁴ Ces résultats arrivent au bon moment, Helmut Maucher ayant indiqué dès 1989 au Conseil d'administration que les consommateurs des pays industrialisés sont de plus en plus conscients de l'étroite corrélation entre alimentation et santé.²⁵ «Il ne fait aucun doute que des produits contribuant à prévenir certaines maladies telles que l'ostéoporose seront commercialisés d'ici quelques années»²⁶, écrit-il un an plus tard dans un article.

Telle est la situation lorsque Werner Bauer reprend la direction du CRN en 1990: Nestlé a dans ses tiroirs une découverte révolutionnaire telle que l'industrie alimentaire n'en connaît qu'une fois toutes les quelques décennies et qui correspond parfaitement à la nouvelle tendance en faveur d'une alimentation saine. Il n'existe cependant aucun concept commercial permettant de la transformer en bien de consommation. Werner Bauer renforce donc les contacts entre le CRN et l'UAS Lait et Nutrition. L'idée germe alors d'intégrer le La 1 non pas dans un yogourt, comme prévu initialement, mais dans une boisson.²⁷ Mais peu après, les interlocuteurs de l'époque au CRN et à Vevey endossent de nouvelles fonctions. Sous leurs successeurs, le projet prend une autre tournure. Ancien directeur du fabricant français de yogourts Chambourcy racheté en 1978 par Nestlé, le responsable marketing de l'UAS revient à l'idée de départ: commercialiser le La 1 sous forme de yogourt. L'image traditionnelle de produit sain associée au yogourt semble en effet en faire le «support» idéal de cette innovation. Parallèlement, il espère que cette nouveauté permettra de dopper les ventes en France, premier pays consommateur de yogourts au monde. La Reco française de Lisieux mène également des essais, qui concluent qu'une application industrielle de ce concept est envisageable. Nestlé met donc sur pied un groupe de travail comprenant aussi bien des chercheurs que des spé-



2



1



3

1-3 LC1 est lancé en France en 1994. Son emballage a subi plusieurs modifications.
(1) En Suisse, il est d'abord vendu sous la double marque Hirz et Chambourcy.
(2) Le logo de Chambourcy est repris par Nestlé qui lui donne son nom, comme le montre cet exemple thaïlandais. (3) Enfin, le yaourt tel qu'il est vendu en 2006.



cialistes du marketing. Malgré les réticences des chercheurs, qui ne sont pas habitués à un tel empressement et exigent de nouvelles études, l'UAS insiste pour que le produit soit commercialisé rapidement en France, où le concurrent Danone est déjà présent avec le yogourt Bio. Avant cela, il faut toutefois lui trouver un nom accrocheur. Cette recherche commence relativement tard si l'on considère que la marque *Nescafé* existait déjà en 1932, soit six ans avant la commercialisation du produit!²⁸ Pour se démarquer de Danone et souligner les fondements scientifiques du nouveau produit, le service marketing propose, au grand étonnement des chercheurs, de commercialiser le produit sous le nom scientifique de la bactérie: La 1. Les autorités françaises craignant une confusion avec l'article féminin «la», le consensus se fait finalement autour de l'appellation *LC 1*.²⁹

Le *LC 1* est lancé en France en septembre 1994; les autres marchés européens ne suivent qu'un an plus tard. La méthode traditionnelle du «Lead Market» est donc retenue même pour ce produit ultramoderne. Le lancement du produit en France est d'abord un succès. Danone est désarçonné, mais contre-attaque quelque temps plus tard en lançant le produit concurrent Actimel, qui contient un autre lactobacille. Nestlé n'a en effet fait breveter que la souche La 1 qu'elle a isolée. La concurrence a donc le champ libre pour toutes les autres souches. Par ailleurs, Danone, leader du marché, est traditionnellement mieux ancré dans le secteur des yogourts que Nestlé. Si cette dernière a déjà commercialisé un premier yogourt en France vers 1920, elle n'a réellement pris pied dans le secteur qu'avec le rachat de Chambourcy. Se posent en outre des problèmes de goût: la branche marketing souhaite davantage de sucre, ce qui va dans un certain sens à l'encontre de l'intention de lancer un produit «sain». Comme avant la commercialisation du *LC 1*, l'absence de continuité du personnel a par ailleurs des répercussions négatives: le responsable du service marketing prend un poste à l'étranger en 1995 et trois nouveaux chefs de produits lui succèdent sur une brève période.

Cette série de mutations favorise l'ascension – certes informelle, mais effective – de la chercheuse responsable à l'époque du développement du *LC 1* au CRN, alors que cette mission de marketing ne correspond aucunement à son mandat et n'est absolument pas du ressort du CRN. Disposant de compétences en sciences, mais aussi en marketing et, surtout, en communication, elle se rend aux quatre coins de l'Allemagne pour y vanter les mérites du nouveau produit devant un public aussi bien scientifique que profane. Le lancement du *LC 1* est un succès, malheureusement à nouveau éphémère. Dans les autres pays européens et dans les quelques pays d'outre-mer où le *LC 1* est commercialisé, la situation laisse à désirer. Des pays tels que le Royaume-Uni et les Etats-Unis n'ont tout simplement pas pour habitude de consommer des yogourts. Ni le lancement ultérieur du *LC 1 Go*, la variante à boire initialement prévue, ni la commercialisation, comme aux Etats-Unis, d'un *LC 1* en poudre pour la préparation de boissons ne permettent de redresser la barre. Nestlé doit en outre lutter contre la profonde répulsion des Américains à ingurgiter des bactéries vivantes. Dans d'autres pays, il s'avère également que le *LC 1*, avec son nom à consonance froidement technique et son emballage assorti, a

Au début des années 1920, Nestlé distribue de petites brochures publicitaires pour vanter les mérites de son premier yogourt en France.

été lancé en mettant trop en avant l'aspect scientifique, qui n'emporte pas l'adhésion des consommateurs malgré un énorme effort d'information et l'accent mis sur les bénéfices pour la santé. Avec Actimel, Danone se montre plus pragmatique et moins scientifique. Nestlé est sans doute restée accrochée à la foi dans le progrès technique qui a marqué les années 1960 – une époque extrêmement prolifique pour ses activités de recherche, qui lui a notamment permis de mettre au point la lyophilisation du *Nescafé*. Quoiqu'il en soit, il faut beaucoup plus de temps que prévu pour convaincre les consommateurs de l'utilité des produits probiotiques.³⁰ Le lancement du *LC 1* est en outre entravé par les autorités d'homologation de différents pays, qui posent des conditions très strictes à la promotion de ses bienfaits pour la santé. Celles-ci entraînent de fastidieuses négociations, qui retardent généralement la mise sur le marché et n'autorisent que des slogans restrictifs comme «renforce les défenses naturelles de votre organisme». Autre obstacle: le lancement du *LC 1* en Allemagne, en Autriche et en Suisse coïncide avec l'épidémie de la «vache folle» (ESB) et le début des discussions sur l'utilisation de méthodes génétiques dans l'industrie agroalimentaire. Les lactobacilles, véritables «produits de la nature», ont beau n'avoir absolument aucun lien ni avec l'une ni avec l'autre problématique, la défiance soudaine à l'égard de tout aliment n'étant pas perçue comme «naturel» déteint également sur le *LC 1*. La classification par le commerce de ce dernier dans la catégorie des «aliments fonctionnels» (ou «aliments») – dénomination dont Nestlé n'a jamais pu se satisfaire et qu'elle n'utilise donc pas à titre officiel – ne contribue pas non plus à rapprocher le produit du consommateur. La dénomination *LC 1* s'avère également un choix malheureux dans la mesure où elle laisse penser que le produit évoluera en *LC 2*, *3*, *4*, etc., ce qui n'est pas le cas et déçoit les consommateurs. Si Nestlé est bien le leader dans le domaine de la recherche, elle ne l'est pas dans celui de la commercialisation, contrairement à Danone, pour qui la situation est plutôt inverse. La commercialisation se heurte à un trop grand individualisme et à trop d'infractions aux règles établies – comme le fait que le marketing ait en partie été laissé aux structures de recherche. Il manque une stratégie globale susceptible de promouvoir le produit de manière coordonnée. Suite à ces lacunes, la licence du *LC 1* est cédée à des sociétés extérieures présentes sur plusieurs marchés importants au début du XXI^e siècle (Müller en Allemagne, Emmi en Suisse, Lactalis en France).

... mais qui ouvre de nouvelles perspectives

La mise sur le marché du *LC 1* en Allemagne et dans d'autres pays européens coïncide avec la période transitoire séparant l'annonce de la nomination de Peter Brabeck au poste d'Administrateur délégué en novembre 1995 et sa prise de fonctions effective en juin 1997. Celui-ci exploite ces dix-huit mois de manière intensive pour tirer des leçons de l'expérience passée et évoque le sujet dès la première réunion de la Direction générale qu'il préside.³¹ Il est arrivé à la conclusion que le manque de synchronisation entre la recherche et le mar-



1



2

ché ne peut être pallié par de simples mesures organisationnelles comme la fondation de la Division d'affaires stratégiques Nutrition (NSBD),³² car il tient à deux motifs plus profonds. Premièrement, pour le consommateur, la fonction d'un produit est plus importante que son contenu. Deuxièmement, Nestlé est trop grande et trop lente pour devenir un «fabricant d'aliments fonctionnels». La solution à ces deux problèmes consiste à inverser les priorités qui prévalaient jusque-là: au lieu de mettre en avant la fonction d'un aliment sous la forme d'un nouveau produit autonome tel que le *LC 1* au prix de nombreux efforts, il conviendrait à l'avenir de l'intégrer à des produits existants. Cette inversion des priorités permet parallèlement de convertir en avantages les inconvénients que sont la grande taille et la lenteur de l'Entreprise: la présence aux quatre coins du monde et le fort degré de notoriété des marques Nestlé limitent les nouveaux efforts de marketing et permettent de faire face aux retards dans le lancement des innovations en évitant les pertes commerciales. De cette analyse naît le concept des «Branded Active Ingredients» (BAI): des additifs protégés par des brevets et des marques qui présentent un effet bénéfique pour la santé et sont ajoutés aux produits connus. Pour atténuer les éventuelles connotations négatives associées à la notion d'ingrédient, les BAI sont rebaptisés «Branded Active Benefits» (BAB) en 2003. Aujourd'hui, Nestlé dispose de 13 BAB dans les catégories des produits laitiers réfrigérés et de longue conservation, des boissons en poudre ainsi que des préparations pour nourrissons et des aliments pour enfants. Ils visent à améliorer la teneur nutritive et les bienfaits sur la santé des produits Nestlé existants sur le plan de la digestion, du système immunitaire, du contrôle du poids, des capacités physiques et mentales et du vieillissement.

Les produits enrichis en BAB représentent en 2005 un chiffre d'affaires de plus de CHF 3 milliards dans 47 pays, soit un bond de 20% par rapport à l'exercice précédent, notamment grâce à des marques aussi connues et aussi vendues que *Milo*. 80% des quantités écoulées de cette boisson maltée particulièrement appréciée en Asie contiennent d'ores et déjà l'additif *Actigen-E*, un mélange équilibré de vitamines et de minéraux qui améliore la libération énergétique de trois composantes essentielles de l'alimentation: les protéines, les glucides et les lipides. Grâce à cet additif, *Milo* voit ainsi passer, en quelques années, sa part de marché aux Philippines de 71 à 78%. Le probiotique *BL* (*bifidus lactis*) constitue un autre BAB utilisé comme additif dans les aliments pour nourrissons existants et intervenant dans la protection et le renforcement du système digestif. Les additifs prébiotiques *Prebio 1*, destiné aux enfants en bas âge à partir d'un an, et *Prebio 3*, destiné aux enfants de 3 à 6 ans, remplissent le même objectif. Les prébiotiques sont des fibres alimentaires qui contribuent à la formation des probiotiques. La recherche Nestlé se penche sur les fibres – notamment dans le domaine de la chicorée – depuis le rachat d'Ursina au début des années 1970. Dans les aliments pour nourrissons et pour enfants, auxquels le Groupe attache une importance toute particulière, les probiotiques et prébiotiques trouvent ainsi une application nouvelle et prometteuse, qui constitue un véritable retour aux sources pour les chercheurs de Nestlé. Le fait que le tout premier BAB, introduit en Thaïlande en 1998, ait

1–4 *Actigen-E*, *Prebio 1*, *Calci-N*, *Bifidus Lactis*, sont quelques-uns des BAB (branded active benefits), produits incluant des bénéfiques actifs, en vente depuis 1998.

production de glaces hypocaloriques basé sur le «Low Temperature Freezing» (LTF). La problématique du *LC1* se répète alors: si la recherche est prête, il manque un concept commercial adapté. Le procédé est donc vendu à l'entreprise américaine Dreyer's, dont Nestlé est actionnaire minoritaire depuis 1994, qui en fait un succès commercial sous la marque Slow Churned: des glaces avec un tiers de calories en moins, mais au goût intact. Lorsque Nestlé acquiert une participation majoritaire dans Dreyer's en 2002, le produit revient dans son giron auréolé d'une réussite phénoménale – la voie du succès est parfois sinueuse!³⁶

Autre exemple d'innovation fructueuse reposant sur une technologie connue: le lancement de *Nescafé Cappuccino* au début des années 1990, rendu possible grâce au séchage par atomisation. Amélioré au CRN en collaboration avec les centres de développement d'Orbe et de Konolfingen et les usines attenantes, il connaît une véritable révolution au début du XXI^e siècle grâce à la technologie Foam Booster. Celle-ci repose sur une poudre dont les centaines de petits grains sont remplis d'azote grâce à une pression de 30 bar, permettant ainsi d'obtenir la couronne de mousse souhaitée. Il s'agit d'un exemple classique de travail en équipe dans lequel les frontières entre recherche fondamentale, développement et production disparaissent. La technologie «Foam Booster» présente un point commun avec celle de l'extrudeur: la polyvalence. Elle peut être utilisée pour le cappuccino, mais aussi pour les soupes et trouvera certainement encore d'autres applications.³⁷ L'eau est également un domaine dans lequel la recherche fondamentale fait œuvre de pionnière dans les années 1990. Le CRN est en effet massivement impliqué dans le développement de *Nestlé Pure Life*, une eau de source purifiée et reminéralisée commercialisée en bouteille avec un franc succès dans les pays émergents et les pays en développement à partir de 1998.³⁸

Des Reco aux Centres de technologie de produits (PTC)

S'il est également évoqué avec McKinsey dans le cadre de «Nestlé 2000», le système de recherche et développement (R&D) du Groupe sort largement inchangé de la réorganisation en cours à l'époque. Rupert Gasser et Peter Brabeck s'opposent aux propositions de McKinsey de répartir les compétences de recherche entre la Direction R&D, les UAS, les zones et les marchés et de regrouper les Reco avec les UAS des catégories de produits similaires. Même s'il est totalement pertinent de faire descendre les chercheurs de leur tour d'ivoire et de les rapprocher des réalités du marché, cette réorganisation les aurait poussés à réfléchir à aussi court terme que les experts en marketing, avec tous les inconvénients que cela implique.³⁹

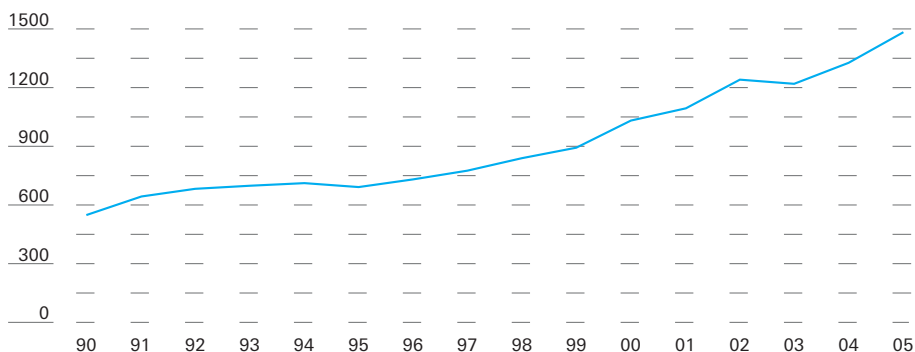
Dans la version définitive de «Nestlé 2000» subsistent néanmoins des traces des propositions de McKinsey, sous la forme de trois catégories de projets de recherche, «sponsorisée» chacune par une des trois «parties»: la Direction R&D est responsable des projets pour lesquels la recherche fondamentale joue un rôle de premier plan; les UAS sont en charge des projets se rappro-

chant davantage du marché et présentant une importance stratégique pour le Groupe; les zones et les marchés, enfin, s'occupent de tous les projets axés avant tout sur l'assistance technique. Les marchés doivent convenir de leurs projets avec le CRN et les Reco avant que ceux-ci ne soient transmis aux UAS, puis à la Direction R&D, à la zone et à la Direction technique. Ce système complexe est compilé dans le cadre d'un programme de recherche annuel commun, à l'élaboration duquel participent tous les «sponsors» au travers de consultations réciproques, avant qu'il ne soit avalisé en dernière instance par la Direction générale.⁴⁰ Grâce au transfert de certaines missions de coordination aux UAS, la Direction R&D peut se concentrer sur ses missions fondamentales. Elle comprend désormais deux départements, le premier étant constitué du CRN et le second étant chargé de la coordination des Reco et des services de l'agriculture, du conditionnement et de la gestion.⁴¹

En 1990, Nestlé suit une autre recommandation du consultant: la réduction du nombre de Reco. Le Groupe commence par fermer la Reco de Hayes, près de Londres, qu'elle a reprise en son temps avec Crosse & Blackwell. Celle-ci opérait dans le domaine des conserves alimentaires, qui ont perdu de leur importance pour Nestlé. Plusieurs Reco sont ainsi fermées suite à un changement de priorités commerciales au cours des années 1990.⁴²

Si «Nestlé 2000» ne modifie les structures de R&D que de façon marginale, la réforme approfondie de ce secteur n'est plus qu'une question de temps. Vers le milieu des années 1990, les Reco reviennent de plus belle au cœur des préoccupations. Leur nombre toujours trop élevé, la diversité et le manque de transparence de leurs activités exigent une structure plus claire. La première étape, plutôt symbolique, consiste à rebaptiser toutes les Reco «Nestlé R&D Centers» (Centres de R&D Nestlé) au cours de l'année 1995. Celles-ci perdent ainsi leurs dénominations plus ou moins fantaisistes – la nouvelle Reco d'Abidjan vient d'être baptisée «Afrireco» – et avec elles disparaissent non seulement l'abréviation «Reco», mais aussi le concept sous-jacent de «Research Company». La nouvelle dénomination unifiée doit permettre d'identifier claire-

Dépenses pour la recherche et le développement, 1990–2005 (en millions CHF)





1



2

1-2 Au PTC de Singen (Allemagne), la recherche porte sur les produits culinaires, des améliorations de leur saveur et de leur texture.



ment les centres de développement comme des institutions Nestlé et d'imprimer cette relation dans les esprits. Ce changement de noms constitue la dernière étape du renforcement de l'«identité d'entreprise» initié par Helmut Maucher.⁴³

La véritable réforme du secteur de la R&D ne commence qu'en 1997, avec l'entrée en fonction de Peter Brabeck au poste d'Administrateur délégué. Celui-ci s'est fixé pour objectif de boucler la réorganisation de ce secteur, qui n'a été qu'entamée en 1991, et ce, notamment à la lumière des problèmes rencontrés lors du lancement du *LC 1*.

La première étape est le regroupement, déjà évoqué, de la R&D avec la production, la technique et l'environnement sous la direction de Rupert Gasser – un homme issu du milieu scientifique ayant acquis une grande expérience en tant que directeur technique sur des marchés importants ainsi que dans le marketing dans sa précédente fonction de directeur du SBG 1. Sa nomination est un signal fort traduisant la volonté de P. Brabeck de rapprocher la recherche, la production et le marketing.

Dès sa première réunion à la Direction générale dans cette nouvelle fonction le 25 juin 1997, R. Gasser propose de «réduire le réseau épars de compétences et de centres de R&D».⁴⁴ Cet objectif doit être atteint en concentrant la recherche sur quelques sites, par exemple en regroupant toute la recherche sur le café dans seulement deux centres (Orbe et Marysville) et toute la recherche sur les produits laitiers dans un seul centre (Konolfingen). Cela implique la fermeture à moyen terme des petits centres de R&D, tels que celui de Ludwigsburg, près de Stuttgart, issu de la reprise d'Ursina et spécialisé dans la recherche sur la chicorée, ou, dans le secteur du chocolat, celui de Broc, ouvert en 1975 seulement et qui sera intégré à celui de York. La concentration dans ces catégories de produits «classiques» vise également à libérer des capacités de recherche supplémentaires pour de «nouvelles» catégories, telles que les aliments pour animaux de compagnie, les glaces ou les services de restauration hors foyer.

Réseau de recherche et développement de Nestlé, 2005

Zone EUR

1. CRN Lausanne (CH), recherche fondamentale
2. PTC York (GB), confiserie
3. PTC Orbe (CH), café, boissons, céréales, boissons FoodServices
4. PTC Konolfingen (CH), nutrition, produits laitiers de longue conservation
5. PTC Singen (D), produits culinaires, produits infantiles (petits pots)
6. PTC Lisieux (F), produits laitiers réfrigérés
7. PTC Beauvais (F), glaces
8. PTC Vittel (F), eau
9. R&D Tours (F), sciences et technologies botaniques
10. R&D Amiens (F), produits pour animaux de compagnie
11. R&D Casa Buitoni (I), cuisine italienne

Zone AMS

12. PTC St. Louis (USA), produits pour animaux de compagnie
13. R&D Marysville (USA), café, boissons, confiserie, glaces
14. R&D Solon (USA), produits surgelés
15. PTC New Millford (USA), FoodServices (jusqu'à fin 2005, puis Centre Boissons FoodServices Orbe)

Zone AOA

16. R&D Singapour (SGP), produits culinaires
17. R&D Shanghai (CN), produits culinaires

La Direction générale approuve les requêtes de Rupert Gasser et leur concrétisation commence dès l'année suivante avec les premières fermetures: outre Ludwigsburg, le site de Badajoz, en Espagne, cesse également ses activités, centrées sur la culture de la tomate (jusque dans les années 1980, Nestlé est le plus gros transformateur de tomates au monde). Ce faisant, Nestlé entreprend, parallèlement à la rationalisation de la recherche, de poser les premiers jalons de son projet visant à se désengager de la première étape du processus de transformation des matières premières ainsi que d'autres secteurs à faible valeur ajoutée. D'autres centres de R&D en font les frais dans les années qui suivent. En 1998, le centre de R&D de Quito ferme ses portes après seulement 15 ans d'existence. S'il peut se prévaloir de quelques développements intéressants concernant certaines plantes indigènes depuis longtemps oubliées et de travaux utiles concernant l'amélioration des conditions d'alimentation de la population locale, il n'a jamais développé les compétences élargies qui pourraient justifier son maintien.

Les plans de R. Gasser prévoient non seulement une réduction du nombre de centres de R&D, mais aussi une limitation du nombre de projets de recherche, de manière à réduire la durée séparant les activités de recherche de la mise sur le marché de nouveaux produits. Ce même objectif préside également à l'instauration de «comités directeurs» pour chaque secteur de produit, sorte d'institutionnalisation du «groupe de travail» ad hoc ayant préparé le lancement du *LC1* mais qui, cette fois, doit intégrer des spécialistes du marché en plus des experts issus de la recherche et des UAS. Ces «comités directeurs» sont, dans l'esprit de R. Gasser, la première étape vers la création de véritables «centres de compétences» qui regrouperaient toute l'expertise issue de la recherche, des UAS et des marchés – de la recherche fondamentale à la production industrielle et au conditionnement. En lieu et place d'une série d'actions isolées plus ou moins coordonnées émanant de différents acteurs, il convient de mettre en place une chaîne ininterrompue de responsabilités débouchant sur un nouveau produit ou un nouveau procédé. R. Gasser est éga-



Zone EUR
 ■ R&D
 ■ PTC



Zone AMS
 ■ R&D
 ■ PTC



Zone AOA
 ■ R&D



1



2

lement d'avis que les chercheurs doivent se rendre personnellement auprès des différents marchés pour les informer directement de leurs projets, démarche qui est encore totalement inconnue de l'entreprise à l'époque.⁴⁵

Sous le concept de «centres de compétences» se profile déjà la prochaine étape de transformation de la recherche Nestlé. Celle-ci n'apparaît cependant pour la première fois que dans l'intertitre d'un document stratégique présenté dans le cadre du séminaire de Glion en novembre 1997. Y figure, à côté des «centres de compétences», à la même hauteur et dans la même police de caractère, l'expression «centres de technologie». A partir de là, Rupert Gasser et Werner Bauer développent le concept de «Centres de technologie de produits (PTC)», lesquels doivent regrouper sous le même toit diverses compétences sur le plan organisationnel, mais aussi purement physique pour «améliorer la rapidité, la qualité et la crédibilité des travaux de développement et de leur concrétisation sur les marchés»⁴⁶. Ce concept ne nécessite pas forcément la construction de nouvelles infrastructures de recherche; il suffit, dans l'esprit de la concentration déjà entamée, de revaloriser les centres de R&D existants. L'idée de base selon laquelle chaque UAS doit dorénavant être assortie d'un tel centre a déjà été évoquée lors de la création de celles-ci. La collaboration entre le marché et la recherche doit en outre s'intensifier de telle sorte que les experts des UAS puissent être mutés dans les PTC.⁴⁷

Au titre de la «mise en parallèle» des UAS et de la recherche, huit centres de R&D sont reconvertis en PTC en 1998 et 1999: Orbe (CH) pour le café et les autres boissons telles que *Nesquik* ou *Milo* et pour les céréales pour petit-déjeuner, Konolfingen (CH) pour les produits laitiers, la nutrition et les préparations pour nourrissons, Kempththal (CH) pour les produits culinaires, Beauvais (FR) pour les glaces, Lisieux (FR) pour les produits laitiers réfrigérés et les desserts, York (GB) pour le chocolat, les confiseries et les biscuits, Saint Louis (USA) pour les aliments pour animaux de compagnie et New Milford (USA) pour les services de restauration hors foyer. La reconversion ne se limite pas à un nouveau changement de dénomination, mais inclut, outre le transfert de person-



3

1 Le centre de recherche de Shanghai (Chine).

2 En Europe, la recherche sur les aliments pour animaux de compagnie s'effectue dans les laboratoires d'Amiens (France).

3 Le PTC d'Orbe (Suisse) opère dans le domaine de la recherche sur le café, les boissons maltées ou chocolatées, ainsi que les céréales du petit-déjeuner.

Les quatre piliers de la recherche Nestlé

- | | |
|--|--|
| 1. La recherche fondamentale au CRN et à Tours (phytobiologie) | 3. Le développement régional dans les centres de R&D |
| 2. Le développement dans les PTC | 4. La rénovation dans les groupes d'application |

nel et de savoir-faire – en partie en provenance du CRN –, l'agrandissement de certains bâtiments, et en particulier des ateliers pilotes, comme à Orbe et à Kolfinggen. Depuis lors, si le nombre de PTC reste constant, leur localisation change: le PTC de Kempthal, vendu à Givaudan en 2002 en même temps que l'usine Maggi locale, est remplacé l'année suivante par un nouveau PTC pour les produits culinaires à Singen, dans le sud de l'Allemagne, où sont également délocalisées les activités du centre R&D de Weiding (DE), issu de la reprise d'Ursina et spécialisé dans les aliments pour bébés. La même année, un PTC est ouvert à Vittel (FR) pour le secteur des eaux. New Milford est fermé en 2005 et la recherche sur les services de restauration hors foyer répartie entre les PTC compétents pour chaque secteur, comme Orbe pour le café et les boissons. Les PTC permettent de développer sur le même site toutes les composantes d'un futur produit, jusqu'au conditionnement. Avec eux, la recherche se centralise davantage, sans pour autant perdre sa proximité avec les marchés.⁴⁸

De nouvelles missions pour les centres de R&D et le CRN

Groupe dans leurs secteurs respectifs, les centres de R&D se concentrent davantage sur leur fonction régionale, qui tient essentiellement compte du fait que l'alimentation reste et restera, malgré la mondialisation, déterminée par les particularismes et les goûts locaux ainsi que par l'environnement culturel. Il n'est donc guère surprenant que plus de la moitié des centres de R&D soient actifs dans le secteur culinaire, où les différences de goûts sont extrêmement marquées. L'importance de cette catégorie est soulignée par l'ouverture, au début du XXI^e siècle, de deux nouveaux centres de R&D qui, selon un modèle éprouvé, sont intégrés à des usines existantes: Solon (USA) pour les plats pré-



4

4 Une partie de la recherche des PTC porte sur les goûts des consommateurs. A Singen (Allemagne), c'est dans ce laboratoire que l'on prépare les plateaux de testings.



1

parés congelés et réfrigérés (2001), et Shanghai (Chine), désormais responsable de la cuisine asiatique avec Singapour (2002). Avec la reprise de la société israélienne Osem en 1995, un nouveau petit centre de développement situé à Sderot (IL) s'ajoute à cette liste. Il travaille exclusivement dans le domaine des snacks pour le marché israélien. «Casa Buitoni» (IT), la maison mère de l'entreprise du même nom reprise lors de l'acquisition de 1988, représente un cas particulier. Elle constitue depuis le départ un centre à la fois de recherche et de promotion des produits de la maison et est, en raison de cette seconde fonction, intégrée provisoirement par la suite au marché italien, avant de redevenir un membre à part entière de la «famille de recherche Nestlé» – un exemple éloquent du lien étroit existant entre la recherche et le marketing!⁴⁹

Les autres centres de R&D gardent également leurs missions d'origine, mais sont plutôt transformés en «extensions» des PTC: Marysville (USA) est, après Orbe, le deuxième centre de compétences pour la recherche sur le café; Amiens (FR) remplit après Saint Louis le même rôle concernant les aliments pour animaux de compagnie, tout comme Parme (IT) derrière Beauvais pour les glaces. Tours (FR), spécialisé dans l'étude des végétaux et qui a longtemps été une dépendance du CRN, devient un centre de R&D autonome. Abidjan, qui a pourtant fait ses preuves dans la recherche relative au café et au cacao – des matières premières essentielles pour Nestlé – doit fermer en 2003 après moins de dix ans d'existence en raison des troubles liés à la guerre civile en Côte d'Ivoire.⁵⁰

Dans le cadre de la réorganisation de la recherche, une autre institution née d'une longue tradition chez Nestlé est revalorisée: les groupes d'application, qui existent dans presque toutes les usines Nestlé et qui font le lien entre la production et la recherche, en particulier dans les usines qui partagent leurs infrastructures avec un PTC ou un centre de R&D. Ces groupes d'application ne comptent généralement qu'une poignée de personnes, mais peuvent aussi représenter une grande équipe dans les usines les plus importantes. Leur tâche principale consiste à apporter aux produits fabriqués sur leur site de production des modifications à court terme dictées par les besoins de leur mar-



2

1 Entrée du PTC de Singen l'année de son inauguration, en 2003.

2 Travail de laboratoire dans une chambre anaérobie au CRN à Vers-chez-les-Blanc (Suisse).

ché, éventuellement après consultation des services de recherche. Les groupes d'application interviennent donc essentiellement dans le domaine de la rénovation, c'est-à-dire dans l'amélioration des produits existants et leur adaptation aux goûts et aux matières premières des différentes régions. Signe de leur importance: l'existence d'un tel groupe d'une trentaine de personnes dans l'usine Maggi de Singen a joué un rôle clé dans la décision d'y installer le nouveau PTC. A l'échelle mondiale, il existe aujourd'hui quelque 270 groupes de ce type, qui rassemblent 1500 personnes. Ils ont déjà été davantage intégrés à la stratégie de R&D au début des années 1990 dans le cadre de «Nestlé 2000» et ainsi obligés de déclarer tous les six mois à Vevey leurs projets en cours.⁵¹ Leur intégration au système global de R&D devrait encore être renforcée à l'avenir.⁵²

La réorganisation de la recherche durant la seconde moitié des années 1990 ne concerne pas directement le CRN, qui conserve ses activités de recherche fondamentale à de rares exceptions près. Celles-ci gardent ainsi toute leur importance ainsi que leur part dans le budget total de la recherche. La réorganisation a cependant une conséquence indirecte: la délocalisation de certaines activités technologiques dans les PTC accentue la translation des travaux du CRN vers la nutrition, conformément à la nouvelle orientation stratégique de Nestlé. Quatre des sept départements du CRN se consacrent à ce domaine, qui représente plus de la moitié des projets de recherche fondamentale. Le CRN a donc retrouvé sa vocation première lorsque l'on avait songé à le baptiser «Centre de Nutrition Nestlé».⁵³ La préface d'Helmut Maucher dans une brochure publiée en 1987 pour l'ouverture du CRN faisait déjà allusion à cette vocation: «Nous pensons que la focalisation du CRN sur la nutrition est non seulement d'importance pour l'avenir de Nestlé, mais aussi dans l'intérêt de l'humanité»⁵⁴. Dans cette optique, lui est également rattaché le nouveau «Centre de Nutrition Nestlé» (CNN) fondé en 1995, qui doit, dans le contexte du lancement du *LC 1*, faire connaître Nestlé comme source d'information pour toutes les questions liées à une alimentation saine auprès des spécialistes et d'un public plus large. Grâce à des contacts institutionnalisés avec tous les mar-



3



4

3 Laboratoires de recherche sur les textures des produits au PTC d'Orbe (Suisse).

4 Un des buts des PTC, ici à Singen, est d'adapter un produit au goût des consommateurs des différents pays dans lesquels il est vendu.



1

chés, le CNN s'est également constitué un réseau interne qui va s'avérer très utile deux ans plus tard, lors de la fondation de la NSBD. Aujourd'hui, les «Consumer Benefits» occupent une place préminente au CRN, l'accent étant largement mis sur la santé et sur sept priorités: contrôle du poids, amélioration des performances, protection du système immunitaire, amélioration de la digestion, croissance et développement chez les enfants et les jeunes, vieillir en bonne santé et beauté.⁵⁵ Dans ce dernier secteur, le CRN collabore avec L'Oréal dans le cadre d'un joint-venture dénommé Laboratoires innéov.⁵⁶ En 2005, le CRN édite 268 publications scientifiques et obtient 27 brevets. Il ouvre en outre régulièrement ses portes à de nombreux doctorants.⁵⁷

Les leçons tirées du passé

Les changements d'organisation des dix dernières années permettent à Nestlé de se rapprocher considérablement de son objectif visant à concilier davantage la recherche et le marché, mais ne suffisent pas pour véritablement l'atteindre. C'est pourquoi ces dernières années, une série d'autres instruments sont développés afin d'assurer l'intégration des démarches de toutes les parties impliquées dans le processus d'innovation. Parmi eux, la procédure «Apollo», mise au point en 2003 par les services de recherche et développement en collaboration avec l'UAS Produits laitiers et élargie depuis lors à tous les secteurs d'activités. Elle commence par une définition minutieuse, sur la base d'une solide étude de marché, des «Consumer Benefits» qu'est censé apporter tout nouveau produit. Cette tâche incombe essentiellement aux marchés, même s'ils ne l'accomplissent plus seuls, comme par le passé, mais en collaboration avec des marchés jouissant d'une position comparable, dans le cadre de «clusters» (par exemple: la France et l'Allemagne). Cela étant, certaines idées peuvent également émaner de la recherche. Les résultats obtenus de l'une ou l'autre manière sont transmis à l'UAS compétente, où une «Driver



2

1–4 Le contrôle qualité est une des priorités des laboratoires dans les usines.

Ici (1) à la fabrique de produits surgelés de Springville (Etats-Unis), (2) au laboratoire de l'eau de Shanghai (Chine), (3) à la fabrique de produits infantiles d'Avanca (Portugal) et (4) à la fabrique de chocolat à Hambourg (Allemagne).

Team» composée de spécialistes de la recherche, de la production et du marketing élabore une feuille de route en restant en contact permanent avec les marchés intéressés. Cette feuille de route détaille les attributs que le produit doit posséder et les technologies indispensables à sa fabrication. Elle répond à la question de savoir si le nouveau produit ou le nouveau procédé peut être développé et fabriqué en interne ou avec un partenaire, ou s'il convient plutôt d'en acheter ou d'en vendre la licence à une société tierce. Parallèlement, les spécialistes réfléchissent aux questions de réglementation relatives aux possibles «health claims» pour les nouveaux produits, ainsi qu'aux possibilités de brevetage et de protection d'une future marque, tandis que les responsables du marketing se préparent à présenter l'innovation du produit aux consommateurs de la meilleure manière possible. Tous les spécialistes, y compris les publicitaires, sont impliqués dès les premières étapes d'un projet. Un processus complexe, qui se déroulait autrefois en série, avec tous les retards que cela implique, se déroule aujourd'hui en parallèle, selon le modèle de l'industrie pharmaceutique. C'est de là que provient l'expression «pipeline d'innovation», qui fait aujourd'hui partie intégrante du vocabulaire de la recherche Nestlé. Les gestionnaires de projets devraient à l'avenir accompagner le lancement d'un nouveau produit du début à la fin, c'est-à-dire du premier «brainstorming» jusqu'à la commercialisation et, si possible, au-delà encore, de manière à corriger les discontinuités constatées auparavant au niveau du personnel.

D'autres instruments permettent une meilleure coordination et une accélération de l'innovation. Tel est notamment le cas des conférences de R&D sur les stratégies d'innovation et de rénovation, qui définissent les priorités au plus haut niveau du management, et des «Innovation Acceleration Teams» créés en 2005, qui accélèrent le lancement de nouveaux produits et doivent faire en sorte qu'il se déroule en principe toujours non plus sur un seul marché, mais sur plusieurs marchés simultanément. Il s'agit d'équipes organisées en fonction des groupes de produits et composées de collaboratrices et de collaborateurs aux parcours variés, originaires pour moitié des UAS et pour moitié des marchés, au sein desquelles ceux-ci collaborent avec les «Business Executive Managers» en charge du secteur concerné. Les représentants de la recherche et de la publicité se déplacent vers les marchés pour accompagner le lancement d'un nouveau produit. Grâce à ces efforts, pas moins de 20 «lancements multimarchés» ont lieu en 2005, dont celui de la soupe *Maggi Crescimiento* conçue spécialement pour les enfants en Amérique latine, celui de la préparation pour nourrissons *Nan* au bifidus lactis (BL) en Asie ou encore celui de la glace hypocalorique *Dreyer's Slow Churned* et du snack à préparer au four à micro-ondes *Hot Pockets* en Europe. Ces derniers sont adaptés aux goûts européens par le PTC de Singen, qui réduit en outre sensiblement leur teneur en acides gras trans (AGT) par rapport à la version originale américaine. Cette version «européanisée» est ensuite réexportée avec succès vers son pays d'origine.⁵⁸

Après tous ces changements, les «silos» fonctionnels et géographiques et le syndrome du «pas inventé ici» devraient définitivement appartenir au passé. Cet objectif est également desservi par quatre réseaux qui s'étendent sur l'ensemble des structures de recherche, à savoir les réseaux Nutrition, Qua-



3



4



1

lity and Safety, Food Science and Technology et Sensory and Consumer Preference. Le groupe de réflexion des experts en conditionnement, dont la dénomination officielle «FastPack» est même élevée au rang de marque déposée, représente d'ailleurs un modèle en la matière. Ces réseaux existent déjà de manière informelle depuis plusieurs années. Ils sont institutionnalisés en 2003 et doivent également être élargis aux marchés par la suite. De bonnes idées naissent aussi souvent dans les usines – d'où l'importance croissante des échanges d'idées et d'expériences avec les groupes d'application.

La tendance est aujourd'hui à des développements et à des lancements de produits moins nombreux mais plus variés, assortis d'un horizon de planification de cinq à sept ans.

Dans certains secteurs de production, jusqu'à 70% des projets initialement prévus sont stoppés et leurs ressources réaffectées à des projets plus importants ces dernières années. La formation interne dans le domaine de la recherche – aussi bien au centre de formation Rive-Reine du Groupe que dans les PTC – revêt également une importance croissante. Ainsi, une véritable «Ice Cream Academy» est instaurée à Beauvais. L'objectif consiste à ce que la recherche, la production et le marketing parlent enfin le même langage. La recherche Nestlé a tiré les leçons des erreurs du passé!⁵⁹

Même une grande entreprise comme Nestlé ne peut plus tout réaliser seule en matière de recherche. Lorsqu'un partenaire extérieur dispose d'une plus grande expertise que Nestlé, par exemple dans le secteur des produits phytosanitaires, une collaboration s'impose d'elle-même. Il en va de même pour les projets dans lesquels Nestlé apparaît comme un partenaire scientifique égal en droit, comme dans la collaboration avec l'EPFL de Lausanne concernant la «Brain Food», qui vise notamment le développement des fonctions cognitives. Dans les domaines où Nestlé dispose de sa propre technologie protégée, comme avec le *Nescafé*, une coopération avec des tiers est par contre exclue. Les dépenses couvrant les projets externes du CRN ont triplé ces dernières années. Elles s'élèvent aujourd'hui à environ 15% du budget de la recherche fondamentale et devraient encore s'accroître à l'avenir. Au total, le CRN compte en 2005 pas moins de 262 accords de collaboration avec des institutions et des entreprises extérieures. Celles-ci impulsent régulièrement de nouvelles dynamiques importantes, comme pour la réduction de la teneur en sel ou pour la technique sensorielle – un secteur d'importance croissante.⁶⁰ La tendance actuelle consiste cependant à limiter le nombre de collaborations externes pour donner plus de poids aux projets retenus.⁶¹

Dans la quête de nouveaux produits apportant des avantages complémentaires en matière de santé, la recherche s'oriente de plus en plus vers des secteurs où une collaboration avec des entreprises spécialisées s'avère indispensable. Il ne s'agit pas nécessairement de grands groupes, mais souvent d'entreprises plus petites, dont des «start-up», qui sont souvent légion dans le secteur des biotechnologies, par exemple. Pour trouver de telles entreprises et mettre en œuvre avec elles des projets de recherche communs, Nestlé crée en 2001 le Nestlé Venture Fund, doté de EUR 200 millions. Celui-ci est complété en 2006 par le W. Health Fund, disposant d'un capital initial de EUR 500 millions.

1 Dans les laboratoires du PTC de Singen (Allemagne), une unité s'occupe de la performance des emballages de produits culinaires.

Ce fonds investit dans des sociétés opérant dans les secteurs de la santé, du bien-être et de la nutrition, de manière à compléter les compétences de recherche disponibles en interne chez Nestlé.⁶²

La sécurité alimentaire n'est pas négociable

La sécurité des matières premières et des produits qui en découlent a toujours été une préoccupation centrale pour Nestlé et a donc toujours fait partie intégrante de ses activités de recherche, selon un principe fondamental: «Food Safety is non negotiable» – la sécurité des aliments n'est pas négociable. La toxicologie et la microbiologie occupent à cet égard un rôle de tout premier plan pour la détection des résidus de pesticides et de métaux lourds dans les matières premières.⁶³ Le laboratoire de contrôle inauguré par Henri Nestlé à Vevey et, plus tard, à La Tour-de-Peilz, est complété en 1968 par le Laboratoire biologique d'Orbe (Labior), spécialisé dans la recherche sur la nutrition, mais aussi dans la sécurité alimentaire. Ce dernier secteur est intégré au CRN en 1992, dont il représente depuis lors le principal département et regroupe pas moins du quart des effectifs. Des dizaines de laboratoires spéciaux à la pointe de la technologie permettent, au moyen d'échantillons, de détecter dans les plus brefs délais toute impureté ou tout autre défaut, faisant donc également office de système d'alerte précoce.⁶⁴ Aux laboratoires d'analyse particuliers de chaque PTC, de chaque centre de R&D et de chaque marché s'ajoutent les nombreux laboratoires régionaux du Groupe. Ce réseau international est conçu pour détecter immédiatement tout problème potentiel et pour prendre les mesures nécessaires à son éradication.

Grâce à sa recherche intensive dans le domaine de la sécurité, Nestlé est toujours parvenue à mener un travail de pionnier – dans les années 1970, par exemple, dans le cadre de la lutte contre les salmonelles lors du traitement du lait au moyen de la purification par dessiccation, qui est aujourd'hui la norme dans l'industrie.⁶⁵ Nestlé inspire également des normes internationales en matière de lutte contre les listérioses dans les glaces ou de détection des résidus d'organismes génétiquement modifiés (OGM) dans les matières premières. Dans ces secteurs comme dans d'autres, le CRN met au point ses propres méthodes d'analyse, comparables à celles développées aux débuts de Nestlé, notamment pour la détection des contrefaçons – qui surviennent en permanence, en particulier pour le *Nescafé*.⁶⁶

Malgré la complexité des produits, le nombre élevé de sites de production et la forte décentralisation de l'entreprise, les cas extrêmes de sécurité alimentaire sont heureusement très rares. Cela étant, tout incident, même le plus insignifiant, doit être signalé au Centre de Vevey, où tout un département s'occupe exclusivement de ces questions. Si le nombre de cas traités a augmenté ces dernières années et si des signalements parviennent presque tous les jours à ce département en provenance de tous les points du globe, c'est essentiellement parce que les méthodes d'analyse se sont sans cesse perfectionnées. Cela ne signifie aucunement que la situation en matière de sécurité alimentaire

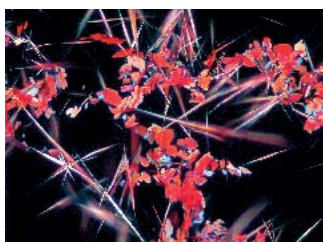


2

2 Le contrôle qualité n'épargne pas les cafés servant à la production des capsules Nespresso à Orbe (Suisse).



1



2

s'est détériorée. Au contraire, les aliments n'ont jamais été aussi sûrs. Si le public ne partage pas cette perception, c'est parce qu'il est aujourd'hui bien plus sensibilisé après les scandales alimentaires des années 1990 (ESB, listérioses, etc.). La politique d'information revêt dès lors une grande importance. Si Nestlé ne communique pas tous les cas qui lui sont signalés en interne, c'est parce que l'écrasante majorité d'entre eux ne sont que des cas mineurs sans incidence sur les consommateurs et parce que leur publication provoquerait d'inutiles inquiétudes ou, pire encore, une indifférence lasse de la part de ces derniers. Dès qu'un grave danger menace la santé, voire la vie d'êtres humains, il existe cependant des consignes claires de communication et de rappel des produits concernés.

Aussi élaborés puissent être les systèmes de signalement et aussi strictes puissent être les consignes, le facteur humain joue également un rôle dans la sécurité alimentaire. Il n'existe ainsi, y compris chez Nestlé, aucune garantie absolue que tous les collaborateurs adoptent systématiquement une conduite adaptée. En 2005, la Société en fait l'expérience dans le cadre de deux affaires qui terniront temporairement son image de marque. En Chine, les autorités interdisent la vente de préparations pour nourrissons dont la teneur en iode respecte les normes internationales définies par l'OMS, mais pas celles contenues dans la législation nationale, qui prescrit un taux d'iode inférieur. Stricto sensu, il ne s'agit pas là d'un problème de sécurité alimentaire – les produits sont tout à fait conformes aux normes internationales –, mais d'une violation du principe de respect des législations nationales, que Nestlé a toujours mis un point d'honneur à appliquer. Nestlé s'excuse auprès des autorités chinoises et promet de respecter plus scrupuleusement à l'avenir les lois et les normes nationales.⁶⁷

La deuxième affaire survient peu de temps après en Italie. Le lait pour nourrissons contient quelques traces d'un colorant issu de l'encre utilisée par une société tierce pour ses emballages. Ces traces se situant à un niveau largement inférieur au seuil de danger, Nestlé Italie opte pour un «rappel silencieux», c'est-à-dire pour un remplacement du produit concerné sans en informer le public et les autorités. Ces dernières ont cependant vent de cette mesure. A grands renforts médiatiques et sur la foi de données largement exagérées quant aux quantités décelées, le produit incriminé est retiré de la vente avant que Nestlé ne puisse le faire elle-même.⁶⁸

Ces deux exemples montrent que la sensibilité nécessaire au traitement des problèmes de sécurité alimentaire n'a pas encore imprégné tous les marchés et qu'un manque de contacts avec les autorités assorti d'une communication interne et externe déficiente peut transformer, ne serait-ce que provisoirement, une affaire bénigne en «scandale» ayant des répercussions négatives sur l'image, la crédibilité – et les affaires! – du Groupe. La réticence à signaler rapidement et complètement les événements négatifs à la hiérarchie est peut-être le résidu d'une culture Nestlé révolue, dans laquelle la reconnaissance des erreurs commises n'était pas spécialement bonne pour la carrière et la critique interne était considérée comme inconvenante. La culture qui consiste à apprendre de ses erreurs n'est pas encore aussi répandue que dans

1 Dédifférenciation d'adipocytes.

2 Cristallisation de licopène de tomates. Il est utilisé notamment dans *innéov fermenté* des Laboratoires Innéov.



3



4

3-4 L'institut de l'eau, premier centre de recherche international sur l'eau embouteillée, est créé à Vittel (France) en 1995. Il a pour mission l'information et la recherche. Il a le statut de PTC depuis 2004.

l'aéronautique, où le moindre petit «incident» est analysé et exploité pour éviter qu'il ne se répète.⁶⁹

Perspective: un alignement sur la recherche pharmaceutique?

Les réformes des dix dernières années ont fait de la structure de R&D de Nestlé un instrument d'une grande efficacité. Cependant, puisque même la technologie la plus sophistiquée passe progressivement dans le domaine public, Nestlé doit s'efforcer en permanence de rester à la pointe de la connaissance et du savoir-faire dans tous les domaines de l'industrie alimentaire et de pouvoir exploiter sa recherche et son développement comme des avantages concurrentiels de premier plan. Par rapport à l'industrie pharmaceutique, les dépenses de recherche de l'industrie alimentaire sont plutôt modestes, la première investissant dix fois plus que la seconde en R&D en proportion du chiffre d'affaires. Cette comparaison n'est cependant pas pertinente, car les différences entre les deux secteurs sont trop importantes: l'industrie pharmaceutique travaille avec des substances synthétiques complexes, l'industrie alimentaire avec des produits naturels. La recherche pharmaceutique repose sur de vastes essais cliniques visant à réduire à un minimum les effets secondaires; la recherche alimentaire, elle, y a bien moins recours. La substance active peut être brevetée pour les médicaments, mais seul le procédé de fabrication peut l'être pour les produits alimentaires.

Le développement d'un nouveau médicament prend au moins dix ans, contre quelques années seulement pour un produit alimentaire. La recherche pharmaceutique se concentre sur le lancement le plus régulier possible de «blockbusters» afin de pouvoir amortir ses dépenses de recherche considérables, alors que les découvertes spectaculaires sont plutôt rares dans la recherche alimentaire. C'est pourquoi cette dernière se caractérise par de constantes améliorations de ses produits et de ses procédés de fabrication. Nestlé met donc sur un pied d'égalité la découverte de nouveaux produits – l'innovation – et le renouvellement des produits existants – la rénovation. Les deux premières grandes innovations de l'histoire de Nestlé montrent que les deux vont de pair. La Farine Lactée de 1867 et le *Nescafé* de 1938 sont en effet renouvelés pratiquement chaque année depuis leur commercialisation: les préparations pour nourrissons par un rapprochement croissant avec le lait maternel et par des améliorations sur le plan de la santé (aliments hypoallergéniques, adjonction de probiotiques ou de prébiotiques) et le *Nescafé* par la lyophilisation, le perfectionnement permanent de la conservation des arômes et la diversification des catégories d'arômes, grâce à laquelle il existe actuellement quelque 200 variétés de ce produit dans le monde.

Les différences par rapport à l'industrie pharmaceutique n'ont par contre jamais empêché Nestlé de collaborer avec celle-ci. Dès les années 1930, le Groupe développe le *Nestrovit* en collaboration avec Hoffmann-La Roche. Le *Nestrovit* est un chocolat au lait enrichi en vitamine C que l'entreprise bâloise produit alors pour la première fois à l'échelle industrielle sur une base synthétique. Plus le lien entre santé et nutrition prend de l'importance, plus la colla-

boration avec des partenaires extérieurs s'impose. Le document stratégique de mars 1989 évoque déjà une «zone grise» entre l'industrie alimentaire et l'industrie pharmaceutique ainsi que la nécessité de collaborer avec des entreprises non concurrentes.⁷⁰ Celui de mai 1996 complète ce constat au vu de l'importance croissante de la nutrition: «La Recherche poursuivra ses efforts en nutrition avec l'aide d'entreprises extérieures». En 1991, un «groupe pharmaceutique» est créé au sein du CRN en vue de développer des produits en vente libre (OTC), délivrés sans ordonnance. Deux options s'offrent alors à Nestlé: soit commercialiser elle-même ces produits, soit en céder la licence à d'autres entreprises. Ce groupe jouera par la suite un rôle important dans la préparation des essais cliniques, notamment avant le lancement du *LC 1*.⁷¹

La conversion de Nestlé en une «entreprise de nutrition, de santé et de bien-être» influencera fortement sa recherche et rapprochera plus encore celle-ci de l'industrie pharmaceutique, du moins dans sa dimension temporelle. Le développement d'un produit de bien-être prend plusieurs années, celui d'un produit bénéfique pour la santé en nécessite davantage, en raison notamment des essais cliniques nécessaires. Les produits susceptibles de prévenir la maladie d'Alzheimer, le diabète, les dépressions ou les maladies cardiovasculaires requièrent quant à eux une période de développement plus longue encore. Si, dans de telles conditions, la recherche sur les aliments nécessite toujours moins de temps que celle portant sur un médicament, il demeure essentiel, en raison de cette dimension temporelle encore inhabituelle, que le délai séparant l'autorisation des autorités sanitaires et la commercialisation soit réduit au minimum.⁷² L'investissement accru de cette «zone grise» entre la nutrition et le secteur pharmaceutique générera de nouveaux risques et de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités, notamment en matière de brevete et de promotion des bienfaits pour la santé.

Quels que soient les rapprochements avec l'industrie pharmaceutique, une nette différence subsistera toujours: Nestlé continuera, y compris avec ses futurs produits apportant des avantages supplémentaires en termes de santé, de se limiter à l'aspect préventif et de laisser l'aspect thérapeutique à l'industrie pharmaceutique. L'expérience montre en effet que les consommateurs ne mangeront le plus sain des produits que s'ils en apprécient le goût. A cet égard, le goût et le plaisir resteront donc globalement plus importants que les bienfaits pour la santé. Nestlé a cependant démontré à de nombreuses reprises que ces deux aspects étaient parfaitement conciliables.

La nutrition personnalisée, qui a fait l'objet en octobre 2004 d'un symposium scientifique international très pointu au CRN,⁷³ constitue un exemple extrêmement prometteur pour l'avenir. Elle ne signifie pas que des aliments sur mesure seront développés pour chaque individu, mais pour des catégories spécifiques de personnes, comme les diabétiques – ce qui va donc dans le sens d'un renforcement des tendances observées actuellement. Ces quinze dernières années, la recherche Nestlé s'est rapprochée des consommateurs. Elle est devenue une composante essentielle du développement futur de l'Entreprise, à savoir l'un des quatre piliers de la stratégie de Nestlé – et même le premier d'entre eux, si l'on en croit Peter Brabeck.⁷⁴



Partie III

Nestlé et ses partenaires

9. Gouvernance d'entreprise	237
Renaissance d'un concept vieux de 70 ans	237
L'Assemblée générale	239
Le Conseil d'administration	247
Le débat sur le double mandat 2005	257
Les Statuts de Nestlé en cours de révision	262
10. Ressources humaines/syndicats	267
Situation initiale	267
Les principes de gestion et de leadership	269
La nouvelle version des Principes (2003)	271
La politique du personnel s'inscrit dans la stratégie globale	273
Promotion des femmes	278
Politique de rémunération	280
Formation continue: partie intégrante de la culture d'entreprise	282
Syndicats	283
Le comité d'entreprise européen	286
Colombie	287
Travail des enfants	289
Perspectives	291
11. Nestlé et le public	293
Controverse	293
Communication	298
Coopération	311



9. Gouvernance d'entreprise

Renaissance d'un concept vieux de 70 ans

Lorsque Helmut Maucher prend la présidence du Conseil d'administration en plus de sa fonction de CEO le 31 mai 1990, presque personne ne réagit. Mais lorsque, près de 15 ans plus tard, Peter Brabeck entend obtenir le même double mandat, il déclenche un véritable tollé. Ces réactions divergentes illustrent on ne peut plus clairement à quel point l'environnement socio-économique change au cours de cette période. Le début des années 1990 est encore teinté d'un optimisme lié à l'essor des activités pendant la décennie précédente. Les premières années du nouveau millénaire sont, en revanche, placées sous le signe de la désillusion, avec la fin du boom de la «nouvelle économie», le krach boursier qui s'ensuit, une série de scandales survenus aux Etats-Unis (Worldcom, Enron) et des faillites d'entreprises spectaculaires, même en Suisse. L'ensemble de ces événements sensibilise les politiques et les médias aux irrégularités, supposées et réelles, commises par les entreprises, et donnent un second souffle au concept de «gouvernement d'entreprise»¹, forgé dès les années 1930, mais jusque-là connu uniquement dans les milieux spécialisés, et qui concerne toutes les interactions entre actionnaires, Conseil d'administration et direction. L'évolution des attitudes suscite une activité législative intense dans de nombreux pays, dont en premier lieu les Etats-Unis avec la loi Sarbanes-Oxley (SOA) de 2002, laquelle soumet la gestion financière des entreprises à des contrôles sévères et prévoit des sanctions draconiennes en cas d'abus. En Suisse, deux réglementations – n'ayant pas force de loi – entrent en vigueur la même année: le «Code suisse de bonne pratique de gouvernement d'entreprise» d'economiesuisse, organisation faîtière de l'économie helvétique, et les directives de SWX, la Bourse suisse.



1

Le premier document contient des recommandations; le second, des obligations que les entreprises cotées en Bourse sont tenues de respecter, notamment en matière de transparence des rémunérations et des mandats des membres du Conseil d'administration (CA) et de la direction auprès de sociétés tierces.²

Dès septembre 2000 et peu après l'élection de Rainer E. Gut au poste de Président du Conseil d'administration, Nestlé publie les «Principes de gouvernement d'entreprise de Nestlé», désormais inscrits dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé.³ S'appuyant largement sur les Statuts de Nestlé et la législation suisse, ils englobent des principes relatifs aux droits et aux responsabilités, à l'égalité de traitement de tous les actionnaires et aux tâches et obligations incombant au Conseil d'administration. Forte de cette base, Nestlé est bien préparée à la publication devenue nécessaire – en raison des corps de règles suisses susmentionnés – d'un «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise». Joint pour la première fois au Rapport de gestion en 2002, ce rapport comporte des indications détaillées sur la composition et les méthodes de travail du Conseil d'administration et sur ses comités, ainsi qu'une liste exhaustive des autres activités, mandats et interdépendances de ses membres et de la Direction du Groupe. Ces informations au caractère plutôt aride, déjà largement connues dans les cercles spécialisés, intéressent toutefois moins l'opinion que la première publication de la rémunération individuelle la plus élevée d'un membre du Conseil d'administration. Même si le rapport ne dévoile ni fonction ni nom, il est évident qu'il ne peut s'agir que de l'Administrateur délégué du Conseil d'administration.⁴ Les rémunérations des autres administrateurs et des directeurs généraux sont fournies à titre global. Elles figurent par ailleurs déjà dans le Rapport de gestion 2001⁵ et ne suscitent guère d'intérêt. La publication de salaires individuels, au montant jusque-là non divulgué dans certaines entreprises, en même temps que l'annonce d'une réduction d'effectifs fait des vagues, même dans les cercles a priori non hostiles à la logique économique. Nestlé n'est pas au nombre de ces entreprises et Peter Brabeck n'est pas le dirigeant le mieux payé de Suisse. Le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005 de Nestlé fait expressément état, s'agissant de la rémunération globale la plus élevée, de celle du Président/de l'Administrateur délégué du Conseil d'administration, et la ventile en fonction de la rémunération en espèces et de l'attribution d'actions et de droits d'option au franc près.⁶

Lors de l'Assemblée générale de Nestlé du 14 avril 2005, le climat est houleux et l'esclandre est évité de peu. Le mécontentement n'a toutefois pas pour origine la rémunération de Peter Brabeck, qui s'élève en millions à deux chiffres, pas plus que sa gestion de l'entreprise, et encore moins ses compétences. C'est en fait uniquement son intention de briguer un double mandat qui gêne. Outre les doubles mandats, nombre d'usages coulant précédemment de source dans le monde économique, qu'il s'agisse d'intérêts croisés et de mandats multiples dans divers conseils d'administration, ne sont en effet plus acceptés les yeux fermés. La pratique de longue date du cumul des fonctions de président du Conseil d'administration et de CEO par les deux grandes sociétés industrielles suisses après Nestlé, Novartis et Roche, sans qu'elles s'en

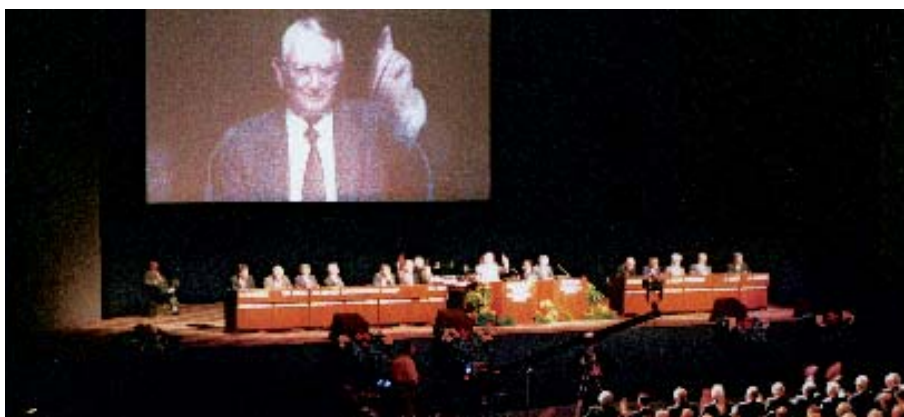
1 Les actions Nestlé sont cotées à la bourse de Zurich depuis 1905.

portent plus mal, ou encore le rappel du double mandat de sept ans exercé avec succès par Helmut Maucher ne font pas davantage pencher la balance en faveur du projet de Peter Brabeck.⁷ Au-delà de l'évolution de l'environnement social, c'est également la composition de l'actionnariat de Nestlé qui change: alors que les investisseurs institutionnels (caisses de pension, fonds de placement, etc.) sont encore minoritaires en 1994 avec 43,8% du capital-actions, ils constituent déjà une majorité de deux tiers avec 68,4% en 2005. Sur la même période, la proportion d'actionnaires suisses du capital-actions baisse de plus de 50% à moins de 40%, à l'inverse de celle des actionnaires américains qui, elle, est multipliée par deux, passant de 15% à 30%. Sous l'effet de ce double transfert de poids au niveau de l'actionnariat, l'influence des fonds de pension et d'autres acteurs institutionnels américains s'accroît notablement, et se fait ressentir à l'Assemblée générale mémorable de 2005.⁸

L'Assemblée générale

1988/1989: ouverture de l'actionnariat, «Krach Nestlé» et modifications des Statuts

Ce n'est pas la première fois que des remous agitent l'Assemblée générale de Nestlé. En effet, depuis le début des années 1980, le groupe d'actionnaires critique CANES (Convention d'Actionnaires Nestlé) prend régulièrement la parole lors de ces réunions annuelles, qui se déroulaient jusque-là dans le calme. Créé en 1981 par des cercles religieux qui souhaitent surveiller de près la politique commerciale de l'entreprise dans les pays en développement, le groupe CANES est le premier de ce type à voir le jour au sein d'une grande entreprise suisse.⁹ Bien que ses quelque 200 membres ne représentent que 0,2% du capital-actions, il se fait remarquer lors des Assemblées générales au travers de ses votes contestataires.¹⁰ Vers la fin des années 1980, CANES déborde du cadre de ses activités initiales et s'engage davantage en faveur des droits des

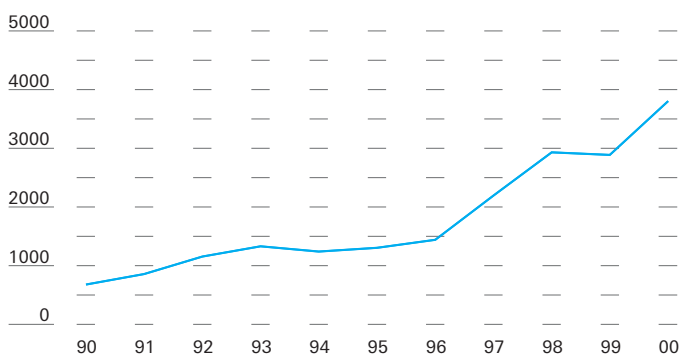


2

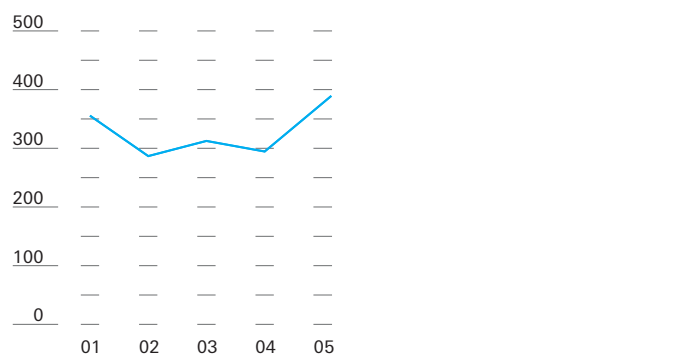
actionnaires, suivant en cela l'exemple d'initiatives similaires prises dans des entreprises américaines. L'opposition de CANES atteint son summum à l'Assemblée générale de 1989, laquelle doit se prononcer sur une série de modifications des Statuts demandées par le Conseil d'administration. Celles-ci prévoient que «Lors de l'exercice du droit de vote, aucun actionnaire ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, de par les actions qui lui appartiennent ou qu'il représente, plus de 3% de l'ensemble du capital-actions. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que les personnes physiques ou morales agissant de concert aux fins de contourner cette limitation comptent pour un actionnaire.»¹¹ En outre, la modification d'articles particulièrement importants des Statuts (inscription du droit de vote, limitation du droit de vote à l'Assemblée générale, nombre d'administrateurs et durée de leur mandat, transfert des sièges à l'étranger, dissolution de la société, révocation de plus d'un tiers des administrateurs) requiert «la présence d'actionnaires représentant au moins les deux tiers du capital-actions». Ces décisions doivent par ailleurs être prises avec une majorité des trois quarts des actions représentées.¹²

Toutes ces propositions sont motivées par une mesure qui propulse Nestlé à la une des médias internationaux en novembre 1988: à cette date, elle devient, en effet, la première grande société suisse à permettre à des étrangers d'acquérir ses actions nominatives. Or, à quelques exceptions près, ces titres qui représentent deux tiers du capital-actions sont jusque-là réservés aux Suisses afin de préserver le caractère national de l'entreprise. Compte tenu de la vague internationale de fusions opérées dans le secteur alimentaire – vague à laquelle Nestlé participe d'ailleurs activement –, le Conseil d'administration conclut que cette limitation (dite «restriction de transfert») comporte plus de points négatifs que positifs: «Cela avait pour effet de faire reposer une grande entreprise à vocation internationale sur la base d'un marché des capitaux aux dimensions relativement restreintes: celui des investisseurs de nationalité suisse.»¹³ Bien qu'elle finance en grande partie avec ses fonds propres les ra-

Cours de l'action Nestlé, 1990–2000 (en CHF)



Cours de l'action Nestlé, 2001–2005, après splitting 1:10 (en CHF)



— Cours à la fin de l'année

chats de Buitoni et de Rowntree, Nestlé tient à disposer d'un meilleur accès aux marchés des capitaux internationaux pour ses acquisitions futures. Le Conseil d'administration n'est pas convaincu non plus de la fonction protectrice de la restriction de transfert: «[...] réserver nos actions nominatives aux seuls citoyens suisses ne présentait plus une protection absolue contre une offre de rachat; la disparité du cours des actions nominatives (sous-évaluées) et au porteur constituait une sérieuse limitation pour des augmentations de capital; cette décision d'ouverture de la part d'une entreprise à activités internationales aussi prépondérantes que les nôtres se justifiait également dans l'optique de la globalisation croissante des marchés commerciaux et financiers et des objectifs européens et mondiaux d'intégration et de libéralisation.»¹⁴ [...] «Cette libéralisation devrait contribuer à rendre la composition de l'actionnariat, l'accès aux marchés financiers et l'évaluation boursière globale mieux compatibles avec la dimension et la nature internationale des activités de Nestlé, sans renoncer pour autant à son caractère suisse.»¹⁵

A titre de sécurité supplémentaire dans l'éventualité d'une OPA hostile, malgré tous les garde-fous établis, le Conseil d'administration demande une augmentation de capital sous forme d'actions réservées – une pratique alors monnaie courante dans les entreprises suisses – d'une valeur de marché de CHF 1,5 milliard, lors de l'Assemblée générale de 1989. Le Conseil d'administration justifie ces mesures en avançant, entre autres, qu'il n'existe aucune réglementation juridique relative aux rachats publics et aux transactions boursières à ce moment-là, en Suisse. Ainsi, alors que Nestlé procède d'un côté à des acquisitions en masse à l'étranger, elle se protège de l'autre contre des reprises hostiles dans sa patrie. Les craintes du Conseil d'administration en la matière ne sont pas totalement infondées: des groupes américains, notamment Philip Morris, recherchent activement des entreprises européennes à racheter, à la fin des années 1980. Helmut Maucher estime toutefois que le danger n'est pas imminent: «Il n'y a aucune raison de s'inquiéter à l'idée d'une reprise prochaine. Nous sommes fondamentalement d'avis qu'une hausse de la valeur boursière et que la différence modérée y afférente par rapport à la valeur réelle du marché, qui reste plus élevée, constitue une protection raisonnable, et qu'une restriction d'acquisition à trois pour cent garantit également une vaste diversification de l'actionnariat à l'avenir.»¹⁶ Contrairement à ses attentes, la valeur boursière ne s'accroît pas, du moins pas dans les premiers mois après l'annonce de l'ouverture de l'actionnariat le 18 novembre 1988. Ce sont précisément les milieux financiers anglo-saxons visés par cette opération qui s'indignent. Le communiqué de presse correspondant de Vevey a un double effet: les actions nominatives, que les étrangers ne peuvent pas encore acquérir, enregistrent une hausse spectaculaire de 40% à la Bourse, alors que les actions au porteur – qu'ils peuvent acquérir – chutent de 20%, avec pour corollaire une destruction de valeurs de l'ordre de CHF 2 à 4 milliards. Le CFO de Nestlé, Reto Domeniconi, doit faire face à des réactions emportées, notamment celles des investisseurs institutionnels américains. Détenteurs de quantités d'actions au porteur, ceux-ci subissent en effet des pertes considérables en un tournemain. Cette évolution immédiatement baptisée «crash Nestlé» dans les cercles finan-



1



2



3

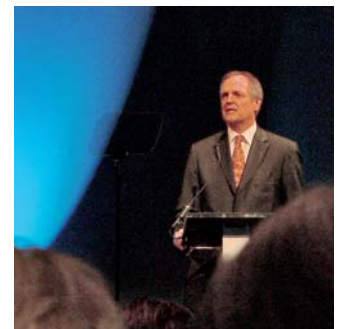
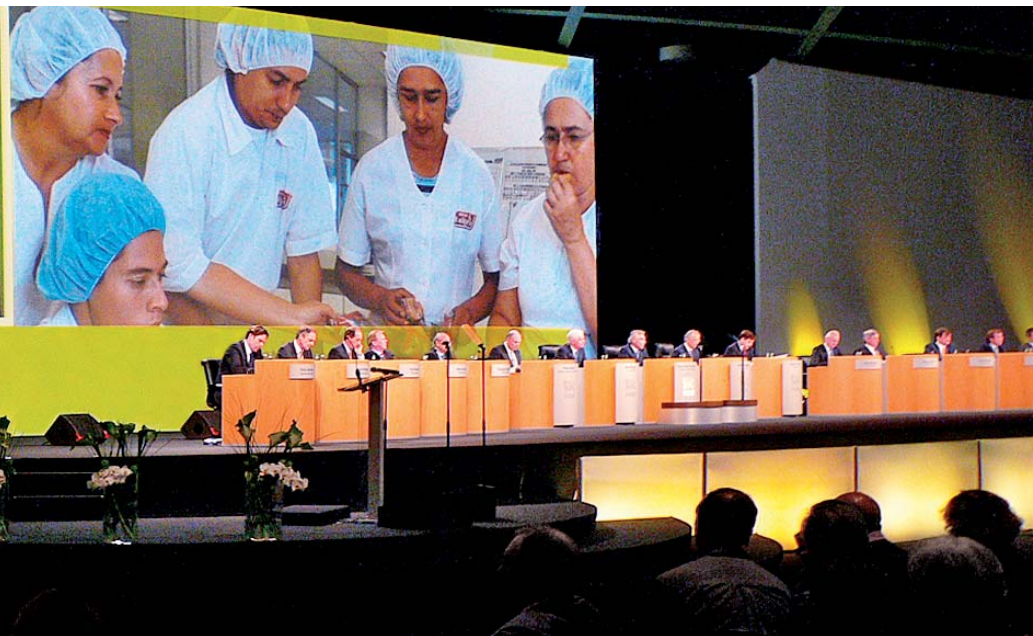


4

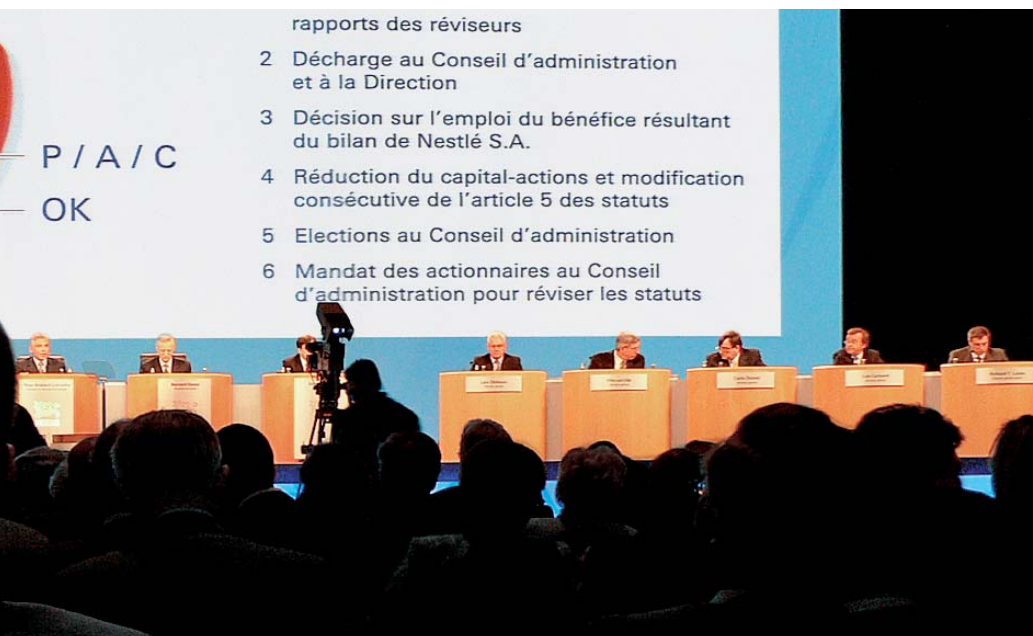


6

1–5 Les assemblées générales des actionnaires de Nestlé (ici en 2006), une des plus grandes de Suisse, se tiennent à Lausanne. Pour accueillir quelques 2200 actionnaires, 600 invités et une trentaine de journalistes, 350 personnes (employés, agents de sécurité, pompiers, équipe audiovisuelle) y travaillent.



5



6 Des petites télécommandes permettent à l'actionnaire de voter électroniquement sur les points soumis à son approbation. Le concept a été complètement revu en 2006 pour en faire un événement dynamique interactif et résolument moderne.



ciers, en référence au krach boursier new-yorkais d'octobre de l'année précédente, affecte aussi les cours d'autres grandes entreprises suisses. L'image de Nestlé s'en trouve détériorée, même dans son propre pays. Dans la presse suisse et internationale, les commentaires oscillent entre éloge et critique: éloge de l'ouverture courageuse du capital, critique de ne pas avoir suffisamment anticipé ses conséquences.¹⁷ Même le Conseil d'administration est surpris par l'ampleur des variations de cours à la Bourse.¹⁸ Au travers de l'ouverture de l'actionnariat, il escompte à l'inverse une diminution de la différence des cours entre actions au porteur et actions nominatives – grâce à un rapprochement de l'évaluation de ces deux types d'actions. Avant le 18 novembre 1989, les actions au porteur, avec des cours d'environ CHF 8000, valent pratiquement le double des actions nominatives et reflètent la valeur véritable de l'Entreprise aux yeux du Conseil. En faire prendre conscience les marchés financiers est donc aussi l'objectif réel de l'ouverture. Sa justification principale vis-à-vis de l'extérieur, à savoir l'accès aux marchés de capitaux, aurait également été possible sans elle. Le Conseil d'administration étudie longuement le problème de la sous-évaluation et charge les deux banquiers de pointe en son sein, Philippe de Weck et Rainer E. Gut, de concert avec Reto F. Domeniconi, de trouver la solution qui, après des premiers mois tumultueux suite à l'annonce de l'ouverture, entraîne finalement l'évaluation supérieure attendue.

CANES vs. Nestlé

A la veille de l'Assemblée générale du 25 mai 1989, le calme est à nouveau revenu. Une grande majorité d'actionnaires approuve les modifications des Statuts et l'augmentation du capital au travers des actions réservées. Alors que son opposition à ces résolutions n'a pas abouti, CANES persiste et bloque leur inscription au registre du commerce grâce à une décision judiciaire provisoire.¹⁹ Le tribunal de Vevey lui donne raison pour l'augmentation du capital, mais statue en faveur de Nestlé pour les modifications envisagées. Sur demande de Nestlé, le tribunal oblige par ailleurs CANES à verser un montant de garantie de CHF 500 000.²⁰ Nestlé estime essuyer des pertes quotidiennes de CHF 260 000 et une perte globale de près de CHF 80 millions suite au blocage des actions réservées.²¹ Après le jugement, les deux parties s'entendent pour adresser directement leur différend au Tribunal fédéral sans passer par les instances cantonales.²² Le 27 juillet 1990, Helmut Maucher et Antoine Duchemin, le fondateur de CANES, s'entretiennent afin de trouver un accord à l'amiable, mais cette dernière tentative échoue.²³ Fin juin 1991, le Tribunal fédéral donne raison en tous points à Nestlé, à une restriction minime près, et impose à CANES de régler les frais judiciaires de CHF 100 000.²⁴

Malgré sa victoire, Nestlé reste prudente et fait temporairement abstraction de la création des actions réservées, essentiellement pour deux raisons: cet instrument n'est pas prévu par le droit des sociétés anonymes en vigueur, et la question de son acceptation à l'issue de la révision en cours du droit des obligations reste ouverte. Nestlé fait également montre de circonspection en attendant l'entrée en vigueur du nouveau droit des sociétés anonymes, le

Le bureau des actions de Nestlé est situé à Cham (Suisse) dans l'ancien bâtiment administratif de l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co.

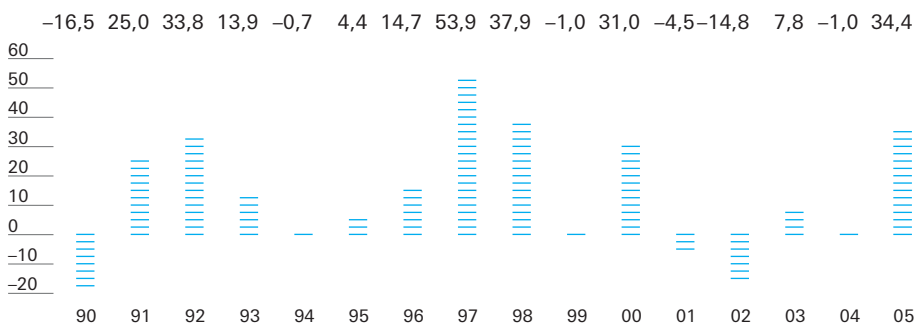
1^{er} juillet 1992, lequel lui permet de saisir l'opportunité de réduire la valeur nominale de ses actions à CHF 10 à l'occasion d'un fractionnement d'actions dans un rapport de 10:1. Ce dernier s'impose car les actions de Nestlé, qui avaient dépassé des valeurs de CHF 9000 en début d'année, sont considérées comme trop «lourdes» par la communauté financière.²⁵ Alors que la plupart des entreprises suisses – avec l'accord du registre du commerce – procèdent au fractionnement avant le 1^{er} juillet, Nestlé adopte l'attitude du «chat échaudé» et renonce à présenter ce projet à l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 1992 afin d'éviter de nouveaux démêlés judiciaires. Le Conseil d'administration convoque une Assemblée générale extraordinaire le 18 août, lors de laquelle le seul et unique point inscrit à l'ordre du jour est celui du fractionnement des actions. Elle l'entérine sans rencontrer d'opposition, permettant ainsi de réduire la valeur nominale des actions de CHF 100 à CHF 10 à partir de septembre.²⁶ La nouvelle donne juridique encourage Nestlé à proposer une augmentation du capital-actions de CHF 15,5 millions ainsi qu'un relèvement maximal du capital autorisé de CHF 20 millions lors de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 1993. Parallèlement, le Conseil d'administration demande une simplification de la structure du capital, ne prévoyant plus qu'une seule catégorie de titres, à savoir les actions nominatives. Dans cette optique, chaque action au porteur est échangée contre une action nominative d'une même valeur nominale de CHF 10, et chaque bon de participation d'une valeur nominale de CHF 20 contre deux actions nominatives.²⁷ Là encore, les propositions ne rencontrent qu'une opposition minime.²⁸ Depuis lors, Nestlé n'a plus procédé à des augmentations de capital, et les discussions à ce sujet lors des Assemblées générales sont donc devenues caduques.

Ethique vs. valeur actionnariale

L'Assemblée générale de 1993 connaît néanmoins de nouveaux remous: pour la première fois en effet, le représentant d'un investisseur institutionnel amé-

Rendement de l'action*, 1990–2005

Données par actions (en %)



* (dividende pour l'année concernée, mais versé l'année suivante)/cours de l'action au 31.12 + évolution du cours de l'action du 1.1 au 31.12.



1



2

ricain – le dirigeant établi à Genève de la caisse de pension des employés européens d’une grande société américaine –, s’identifiant ouvertement comme tel, se fait entendre.²⁹ Outre le dividende – jugé trop faible – proposé par le Conseil d’administration, le représentant critique l’endettement de Nestlé, trop élevé à ses yeux, et enjoint la société de se défaire de ses participations hors du secteur de l’alimentation et des boissons, à savoir Alcon et L’Oréal.³⁰ D’autres entreprises européennes avaient déjà été dans le collimateur de caisses de pension américaines par le passé. Ainsi BSN (aujourd’hui Danone), concurrent de Nestlé, est visé au mois de septembre de l’année précédente par Calpers, la caisse de pension des employés du secteur public californien – la plus grande des Etats-Unis.

Une évolution est perceptible dès le début des années 1990: on assiste aux prémices d’une alliance séculière entre groupes aux motivations éthiques, tels que CANES, et avocats tenaces de la valeur actionnariale, alliance d’autant plus efficace qu’elle est tout sauf planifiée. De plus en plus intéressés par les entreprises européennes en raison du marché unique européen, les investisseurs américains suivent attentivement le déroulement du conflit entre CANES et Nestlé. Ils s’intéressent aussi pour partie aux activités de lobbying déployées par CANES aux Etats-Unis. Au printemps 1990, l’un de ses porte-parole rend visite à des analystes financiers et à des gestionnaires de fonds de pension américains influents et rencontre un écho favorable, notamment auprès de l’«Interfaith Center on Corporate Responsibility» (ICCR), un groupement d’activistes qui a une influence considérable sur les fonds religieux mais ne gère pas d’argent lui-même. Ce dernier a déjà procédé à la mue, à peine balbutiante au sein de CANES, consistant à passer du statut de groupe motivé par des considérations purement éthiques à celui de représentant plus global des droits généraux des actionnaires, sans pour autant abandonner ses fondements chrétiens.³¹

Nestlé ne prend pas pleinement conscience d’entrée de jeu qu’en permettant à des investisseurs étrangers d’acquérir ses actions, elle s’expose également à leurs critiques. Ce constat vaut particulièrement pour les actionnaires américains, à l’intention desquels d’importants efforts sont déployés au travers de la création des ADR (American Depositary Receipts), en 1986, et dans la perspective d’une éventuelle introduction à la Bourse de New York. Au fil du temps, Nestlé s’habitue toutefois à leurs critiques, d’autant plus qu’elles se répètent d’une année à l’autre. L’entreprise démontre néanmoins qu’elle est capable de tirer des enseignements des reproches et des souhaits exprimés par ses actionnaires. Depuis le milieu des années 1990, elle a ainsi introduit de nombreuses nouveautés, parmi lesquelles la garde gratuite d’actions (1995), l’octroi d’options sur actions à la direction (1998), un nouveau fractionnement d’actions dans un rapport de 10:1 (2001) et des programmes de rachat d’actions (à partir de 2005). L’introduction partielle d’Alcon en Bourse (2002) et la renégociation du contrat avec L’Oréal (2004) prennent les détracteurs de ces deux engagements au dépourvu. Sous le nouveau nom d’ACTARES, CANES détourne son attention de Nestlé pour la concentrer sur l’économie suisse en général, les activistes en matière de lait pour bébés se font plus discrets et la hausse du cours de l’action et du dividende produit finalement son effet, si

1 Pour les assemblées générales de Nestlé (ici en 2004), trois écrans sont installés dans la salle. L’écran central mesure 24 mètres.

2 A la fin de la partie officielle, une quinzaine de stands de dégustation sont installés sur deux étages pour la réception des actionnaires. Ils présentent les nouveaux produits dont certains ne sont pas encore commercialisés en Suisse.

bien que les premières Assemblées générales après l'an 2000 se déroulent à nouveau dans une atmosphère apaisée, abstraction faite de quelques manifestations bruyantes de syndicalistes français et colombiens.

Le Conseil d'administration

Composition

En 1990, le Conseil d'administration de Nestlé se compose de 16 hommes tous de nationalité suisse, hormis trois, et l'âge moyen des administrateurs est de 65 ans. Après l'Assemblée générale de 2005, le Conseil compte 12 membres, dont une femme et cinq étrangers, et la moyenne d'âge est de 59 ans. Lors de cette Assemblée, Rainer E. Gut, dernier représentant de la génération qui a décidé du destin de Nestlé en 1990, se retire pour raison d'âge. Mais tous changements considérés au sein du personnel du Conseil d'administration, sa composition de grande qualité reste une constante. L'examen de la liste des 40 administrateurs ayant siégé ou siégeant encore au Conseil d'administration entre 1990 et 2005 fait apparaître un grand nombre de personnalités au parcours impressionnant dans les domaines les plus divers (industrie, finance, politique, diplomatie ou sciences), et ce avant, mais également pendant l'exercice de leur fonction d'administrateur. Le Conseil d'administration de Nestlé s'est toujours distingué par les origines professionnelles diverses de ses membres, lesquels font bénéficier l'entreprise de leur expérience dans des disciplines variées (les membres du Conseil d'administration figurent sur la liste pages 250–251, classée par catégories professionnelles).

La première – et plus petite – catégorie professionnelle est formée par ce qu'on appelle les «insiders», les membres de la société Nestlé. Conformément au droit fédéral suisse, c'est le Conseil d'administration qui gère les affaires de l'entreprise. Il peut toutefois déléguer, sous réserve d'une série d'«attributions intransmissibles et inaliénables [...] tout ou partie de la gestion à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers».³² Dans le cas de Nestlé – comme pour la plupart des grandes sociétés anonymes du pays – la compétence est transférée à l'Administrateur délégué (Chief Executive Officer, CEO), qui, en tant que membre du Conseil d'administration (et, parfois, en même temps son Président) est à la tête de la Direction générale.

Durant la période de référence, seulement deux personnalités ont exercé la fonction de CEO: Helmut Maucher (1981–1997; Président du Conseil d'administration entre 1990 et 2000) et Peter Brabeck (depuis 1997; à compter de 2005 également Président du Conseil d'administration). Mis à part ces deux CEO, qui représentaient le lien naturel entre le Conseil d'administration et la Direction générale, tous les autres administrateurs, entre 1990 et 2005, étaient des directeurs non exécutifs et n'avaient donc pas de fonction opérationnelle dans le Groupe, de sorte qu'il y avait toujours une séparation nette entre l'organe dirigeant (Conseil d'administration) et l'organe exécutif (Direction générale) de la Société. L'Administrateur délégué doit être réélu chaque année par le Conseil, conformément au Règlement d'organisation du Conseil d'adminis-

tration. Pendant un certain temps, le Conseil d'administration a dérogé à cette pratique, élisant l'Administrateur délégué pour une durée indéterminée, mais en 1993, le mandat du CEO est de nouveau limité à un an, avec possibilité de renouvellement.³³ Outre les deux CEO, le Conseil d'administration a compté dans ses rangs, au cours de ces 15 années, trois anciens membres de la Direction générale de Nestlé, qui ont été appelés à un poste au Conseil d'administration après leur départ de la direction. La promotion d'anciens Directeurs généraux au Conseil d'administration constitue toutefois plutôt une exception chez Nestlé. Elle n'a d'ailleurs plus été appliquée ces dix dernières années. Les représentants de L'Oréal constituent une catégorie particulière d'«insiders» dans le Conseil d'administration de Nestlé. En raison du lien étroit qui unit Nestlé et le groupe cosmétique, scellé par contrat en 1974, chaque société réserve à l'autre un certain nombre de sièges dans son Conseil d'administration.³⁴ Jusqu'au début des années 1990, L'Oréal a une double représentation dans le Conseil d'administration de Nestlé; depuis elle ne dispose plus que d'un seul représentant dans cette instance.

Comme bien d'autres conseils d'administration suisses, celui de Nestlé a compté au niveau le plus élevé, jusqu'à la fin des années 1990, les trois grandes banques suisses de l'époque. Après la fusion, de la Société de Banque Suisse (SBS) avec l'Union de Banques Suisses en 1997 pour constituer l'actuelle UBS, le mandat de leur ancien représentant respectif a expiré sans qu'un remplaçant soit désigné, si bien que Rainer E. Gut du Credit Suisse (1981–2005) est resté le seul représentant d'une grande banque. Depuis son départ, les grandes banques ne sont plus représentées dans le Conseil d'administration de Nestlé, mais l'expérience dans le domaine financier reste présente au travers de la nomination en 2004 de Rolf Hänggi, président de la banque Rüd Blass et ancien directeur financier de Zurich Financial Services.

Le groupe professionnel qui compte le plus de représentants dans le Conseil d'administration de Nestlé est, assez logiquement, celui des chefs d'entreprise, qui comptent pour environ un tiers des membres depuis 1990. Comme



1

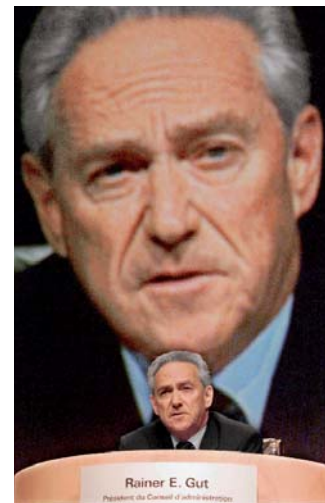
1 Lors du premier symposium sur la Nutrition tenu au CRN à Vers-chez-les-Blanc en 2004. Werner Bauer, Peter Brabeck-Letmathe et Peter van Bladeren encadrent les Prof. Joseph Goldstein et Michael Brown de l'université du Texas Southwestern Dallas, lauréats du prix Nobel en 1985 et, au centre, le Prof. Günther Blobel, prix Nobel en 1999, membre du *Nestlé Nutrition Council* et du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Nestlé est extrêmement dépendante de la fluctuation des cours de change, puisqu'elle réalise moins de 2% de son chiffre d'affaires dans sa devise nationale, elle se doit d'avoir dans son Conseil d'administration des spécialistes reconnus dans ce domaine. Et quels sont les candidats idéaux si ce n'est d'anciens chefs de banque centrale? Dans les années 1990, pas moins de deux de ces chefs siégeaient au Conseil, et après une interruption de quatre ans, l'ancien chef d'une banque centrale a repris cette tradition depuis 2004.

Nestlé a, par ailleurs, toujours tenu à avoir de bonnes relations avec le monde politique dans sa patrie, représenté à partir de 1992 et pendant douze ans par une parlementaire très active à qui a succédé, en 2004, un ancien membre du Conseil fédéral. En tant qu'entreprise très active dans le commerce international et ayant donc intérêt à ce que des règles claires et transparentes valent dans ce secteur, Nestlé a, jusque récemment, toujours compté dans son Conseil d'administration d'anciens négociateurs de renom. L'importance accordée à l'expérience dans ce domaine transparaît dans l'exemple du plus éminent diplomate de la Confédération en matière commerciale, Paul R. Jolles, qui, en 1972, alors Secrétaire d'Etat aux Affaires économiques extérieures, avait négocié l'Accord de libre-échange entre la Suisse et la Communauté européenne. A son départ à la retraite en 1984, il a été nommé directement Président du Conseil d'administration et est resté simple membre du Conseil pendant encore deux ans après avoir passé le relais à Helmut Maucher, en milieu d'année 1990. Deux autres anciens diplomates suisses, l'un comme l'autre parfaitement familiarisés avec les négociations du GATT, ont pris leurs fonctions au sein du Conseil d'administration peu de temps après: l'un des deux avait également acquis entre-temps de l'expérience dans le secteur industriel. Les relations économiques entre la Suisse et l'Union européenne étant dans une large mesure réglées pour les prochains temps par les accords bilatéraux, et la clôture d'un nouveau cycle de négociations au sein de l'OMC semblant être repoussée à un lointain avenir, le Conseil d'administration de Nestlé ne compte à l'heure actuelle aucun négociateur parmi ses membres.

Le Conseil d'administration de Nestlé a toujours tenu, en outre, à inclure des universitaires extrêmement compétents. Que ce soient en première ligne des professeurs de droit qui aient intégré ses rangs n'a rien d'étonnant vu la complexité des problèmes liés au gouvernement d'entreprise. Parmi les autres représentants du corps universitaire figure une femme professeur d'histoire. Sous le signe de la transformation de Nestlé en «Nutrition, Health and Wellness Company», un nutritionniste fait son entrée au Conseil d'administration pour la première fois en 2002. Après son décès en 2004, un Prix Nobel de médecine prend la relève.

Parmi les 40 membres du Conseil d'administration de 1990 à 2005, on ne compte que trois femmes. Les deux premières ont été élues en même temps en 1992: il s'agit de Vreni Spoerry, conseillère nationale zurichoise et future conseillère aux Etats, et de Lucia Santa Cruz Sutil, professeur d'histoire chilienne. En 2005, la chef d'entreprise Carolina Müller-Möhl est la seule femme au sein du Conseil d'administration.



2

2 Rainer E. Gut, président du Conseil d'administration de 2000 à 2005, lors de la première assemblée générale qu'il préside en 2001.

Nombre et internationalité

Les Statuts de Nestlé S.A. stipulent que le Conseil d'administration doit être composé de sept membres au moins et de 19 au plus.³⁵ Au cours des quinze dernières années, aucun de ces extrêmes ne s'est jamais présenté. Jusqu'à la moitié des années 1990, le nombre de membres est resté relativement constant, entre 14 et 16. Helmut Maucher a toujours été en faveur d'un Conseil d'administration de petite taille, position qu'il explique ainsi mi-1995: «Tout cercle de plus de 16 personnes modifie la qualité de la discussion.»³⁶ La tendance générale dans les entreprises suisses est alors à la réduction du nombre des membres du Conseil d'administration. Aussi, après 1996, le nombre des adminis-

 Les membres du Conseil d'administration de Nestlé de 1990 à 2005

Dans l'ordre chronologique de leur élection, classification par catégories professionnelles

Nom	Nationalité	Durée du mandat	Activité professionnelle
Nestlé-Insiders			
Arthur Furer	Suisse	1975–1990	CEO et Président de Nestlé
Helmut O. Maucher	Allemande	1981–2000	CEO et Président de Nestlé
Carl Angst	Suisse	1982–1993	Directeur général de Nestlé
Reto F. Domeniconi	Suisse	1996–2001	Directeur général de Nestlé
Peter Brabeck-Letmathe	Autrichienne	depuis 1997	CEO et Président de Nestlé
Représentants de L'Oréal			
André Bettencourt	Française	1974–1991	Président de L'Oréal
François Dalle	Française	1974–1990	CEO de L'Oréal
Jean-Pierre Meyers	Française	depuis 1991	Vice-président de L'Oréal
Représentants des grandes banques			
Philippe de Weck	Suisse	1973–1991	CEO de la SBS
Hans Strasser	Suisse	1979–1992	CEO de l'UBS
Rainer E. Gut	Suisse	1981–2005	Président du CS Group
Robert Studer	Suisse	1992–1999	CEO de la SBS
Walter G. Frehner	Suisse	1993–1996	CEO de l'UBS
Georges Blum	Suisse	1996–1998	CEO de l'UBS
Chefs d'entreprise			
Bruno de Kalbermatten	Suisse	1977–1996	Président de Bobst Group
Armin Baltensweiler	Suisse	1980–1992	Président de Swissair
Alfonso V. Mortes	Espagnole	1980–1991	Entrepreneur de construction
Fritz Gerber	Suisse	1981–2001	Président de Roche et ZFS
Eric Giorgis	Suisse	1982–1993	Président de Swissgas
Stephan Schmidheiny	Suisse	1988–2003	Président d'Anova
David de Pury	Suisse	1993–2000	Coprésident d'ABB

trateurs de Nestlé diminue-t-il presque chaque année d'un siège pour atteindre son plus bas niveau (10) en 2001 et 2002. En 2006, le Conseil compte à nouveau 14 membres, soit quasiment autant que par le passé. Nestlé doit l'augmentation de cet effectif en grande partie à Rainer E. Gut, qui a toujours gardé une attitude sceptique vis-à-vis de la tendance à la réduction des conseils d'administration, lancée par le banquier Martin Ebner sous le signe de la valeur actionnariale. Rainer E. Gut juge le nombre actuel de membres idéal puisqu'il permet de pourvoir efficacement les sièges des divers Comités du Conseil d'administration et de garantir une répartition géographique équilibrée.³⁷ Sur ce dernier point, il peut sembler étonnant, dans un groupe aussi multinational que

Nom	Nationalité	Durée du mandat	Activité professionnelle
Chefs d'entreprise			
Lord George Simpson	Britannique	1999–2004	Président de General Electric
Nobuyuki Idei	Japonaise	2001–2006	Président de Sony
André Kudelski	Suisse	depuis 2001	Président et CEO de Kudelski
Andreas Koopmann	Suisse	depuis 2003	CEO de Bobst Group
Daniel Borel	Suisse	depuis 2004	Président de Logitech
Rolf Hänggi	Suisse	depuis 2004	Président de la banque Rüd Blass
Carolina Müller-Möhl	Suisse	depuis 2004	Présidente du groupe Müller-Möhl
Chefs de banque centrale			
Fritz Leutwiler	Suisse	1987–1997	ex-Président de la BNS
Paul Volcker	Américaine	1988–2000	ex-Président de la Federal Reserve
Edward George (Lord George)	Britannique	depuis 2004	ex-gouverneur de la Bank of England
Politiques			
Vreni Spoerry	Suisse	1992–2004	Conseillère nationale et aux Etats
Kaspar Villiger	Suisse	depuis 2004	ancien Président de la Confédération
Diplomates			
Paul R. Jolles	Suisse	1984–1992	ancien Secrétaire d'Etat au Commerce extérieur
Arthur Dunkel	Suisse	1994–2004	ancien directeur général du GATT
Universitaires			
Pierre Lalive d'Epinay	Suisse	1981–1996	Prof. de droit, uni. de Genève
Lucia Santa Cruz Sutil	Chilienne	1992–1997	Prof. d'histoire
Peter Böckli	Suisse	depuis 1993	Prof. de droit, uni. de Bâle
Vernon R. Young	Brit./Améric.	2002–2004	Prof. de biochimie, MIT de Boston
Günter Blobel	Allemande	depuis 2004	Prix Nobel de médecine 1999

Nestlé, que seulement un tiers des 40 membres du Conseil d'administration au cours de la période de référence (13 personnes) soient étrangers. Cette situation découlerait notamment de la disposition du droit suisse selon laquelle «la majorité des membres du Conseil d'administration doivent être de nationalité suisse et avoir leur domicile en Suisse.»³⁸ En 1992, le nombre d'étrangers dans le Conseil de Nestlé est passé, la même année, de trois à quatre, puis a varié entre quatre et cinq jusqu'en 2005. Suite à la réduction provisoire de la taille du Conseil, leur proportion s'est rapprochée du «quota d'étrangers» de 50% autorisé par la loi, qui n'a toutefois été atteint qu'en 2006. La répartition géographique n'est pourtant toujours pas représentative puisque jusqu'en 2005, tous les membres étrangers, à l'exception de Lucia Santa Cruz, du Chili, étaient issus de pays industrialisés (France, Allemagne, Espagne, Autriche, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Japon). Lorsqu'on juge l'internationalité de la Société, il ne faut cependant pas oublier que bon nombre de membres suisses du Conseil d'administration de Nestlé, notamment les représentants des grandes banques, les anciens chefs de banque centrale ou encore les négociateurs et présidents d'autres multinationales, ont, par définition, une vue très globale des choses.³⁹

Durée du mandat et méthode de travail

Conformément aux Statuts de Nestlé, la durée du mandat d'un administrateur est de cinq ans, avec possibilité de réélection jusqu'à la limite d'âge définie de 72 ans.⁴⁰ La plupart des administrateurs se mettent à disposition pour assurer plusieurs mandats.

Il arrive que des votes critiques soient émis à l'égard de l'un ou l'autre candidat se présentant à la réélection, lors de l'Assemblée générale, mais jamais au cours des quinze dernières années un renouvellement de mandat n'a été refusé à un membre. Afin de garantir la continuité, les Statuts stipulent que: «[...] le Conseil est renouvelé chaque année par fractions, si possible égales, de façon qu'après une période de cinq ans, tous les membres aient été soumis à une réélection.»⁴¹ Ce principe de renouvellement échelonné du Conseil a été maintenu durant toutes les années 1990 et au tout début du nouveau millénaire, si bien qu'il n'a jamais été nécessaire de remplacer plus de trois membres à la fois.⁴² 2004 constitue l'exception à la règle dans cette longue série puisque, cette année-là, pas moins de six nouveaux membres sont élus simultanément, ce qui correspond au renouvellement de la moitié du Conseil.

En examinant la liste de tous les membres du Conseil depuis 1990, on remarque que la durée moyenne du mandat s'est sensiblement raccourcie au cours des quinze ans passés. Les 18 membres élus entre 1973 et 1988, dont la plupart sont restés en exercice encore longtemps dans les années 1990, voire au-delà, totalisent une durée moyenne de fonctions de presque 15 ans.

Les périodes d'exercice d'une vingtaine d'années n'ont rien d'exceptionnel au Conseil d'administration de Nestlé. Le «record» le plus récent est détenu par Rainer E. Gut, avec 24 années de service, suivi de Fritz Gerber (20 années) et Helmut Maucher (19 années). La durée moyenne de fonctions des

22 membres du Conseil d'administration élus entre 1991 et 2004 est d'un peu plus de cinq ans (année de référence: 2005); seulement quatre d'entre eux sont demeurés au Conseil plus de dix ans. Cette régression est essentiellement liée aux très lourdes charges qui pèsent aujourd'hui sur un membre de Conseil d'administration dans une grande société. Certes le nombre de séances d'une journée est resté relativement constant depuis 1990 – quatre à cinq par an, dont une dans un marché étranger de Nestlé – mais, à l'heure actuelle, quasiment chaque membre du Conseil d'administration fait partie d'au moins un comité qui se réunit, au minimum, trois fois par an.⁴³

Les comités

La multiplication des comités et le rôle qu'ils jouent sont sans doute les changements les plus marquants dans le travail du Conseil d'administration de Nestlé depuis le début des années 1990. Initialement, il n'y a qu'un comité, le Comité du Conseil, dont font partie le Président, les deux Vice-Présidents et un ou deux autres membres du Conseil d'administration ainsi que, après la séparation des fonctions de Président et de CEO en 1997, l'Administrateur délégué. Ce comité, qui ne comprend jamais plus de cinq personnes et se réunit jusqu'à huit fois par an, est le véritable centre du pouvoir. C'est en son sein que toutes les questions importantes sont discutées au préalable – et souvent tranchées aussi. Ses délibérations sont si secrètes que les membres «ordinaires» du Conseil d'administration n'ont même pas le droit de consulter les procès-verbaux jusqu'en 2000.⁴⁴ Depuis 2002, le Comité du Conseil fait également fonction de Comité de nomination et de Gouvernement d'entreprise,⁴⁵ et depuis 2005, il porte le nom de Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise.⁴⁶

Ce n'est qu'en 1994 qu'est créé, à l'initiative de Helmut Maucher, un second organe, le Comité de contrôle. Cette création est motivée par le nouveau droit sur les sociétés anonymes, auquel le Conseil d'administration doit l'attribution de nombreux domaines de responsabilité supplémentaires. Le Comité du Conseil perd ainsi un peu de son exclusivité, mais maintient un lien avec le nouveau comité puisque celui-ci est dirigé par l'un des deux Vice-Présidents, Fritz Leutwiler. Ses deux autres membres sont Walter Frehner et Peter Böckli.⁴⁷ Comme le révèle déjà sa composition, la mission première du Comité est de surveiller la politique financière du Groupe. Après la première année, Fritz Leutwiler constate avec satisfaction que son comité a contrôlé une centaine de rapports de l'organe de révision interne et émis à son encontre une bonne appréciation.⁴⁸ L'existence de ce comité n'est, du reste, évoquée pour la première fois qu'en 1999, dans le Rapport de gestion.

Cette année-là, l'importance croissante de la partie variable des indemnités versées au Conseil d'administration, à la Direction générale et aux cadres dirigeants (p. ex. options sur actions) et la discussion publique qui en découle conduisent à la formation d'un Comité de rémunération, dont la tâche est de fixer le montant de ces indemnités. Ce comité est presque identique au Comité du Conseil étant donné que le Président et les deux Vice-Présidents en font partie et même, de manière provisoire en l'an 2000, l'Administrateur

délégué.⁴⁹ Après avoir été nommé – désormais unique – Vice-Président, en 2001, Peter Brabeck quitte définitivement le Comité de rémunération. Même en qualité de Président, depuis 2005, il n'est pas membre de ce comité. D'ailleurs, le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise de cette année-là stipule expressément que le Comité siège «sans le Président/l'Administrateur délégué du Conseil d'administration»⁵⁰. Toujours en 2005, un quatrième comité est créé au sein du Conseil d'administration (Comité des finances), sous la présidence d'un des deux Vice-Présidents et comprenant encore deux autres membres du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise. Le Comité des finances vérifie le cadre de gestion actif-passif du Groupe et établit des directives de gestion des risques dans ce domaine.⁵¹ Contrairement à celle du Comité de surveillance, sa mission n'est pas rétrospective mais anticipative.

Gestion vs. contrôle

Il n'y a pas si longtemps encore, la liste des administrateurs de Nestlé se lisait comme un annuaire de l'élite de l'économie suisse. Le correspondant du Financial Times à Zurich écrivait début 1997 qu'au plus fort de la discussion sur le rôle de la Suisse pendant la Seconde Guerre mondiale, le Conseil d'administration de Nestlé pourrait se révéler plus important pour résoudre cette crise que le ministre des Affaires étrangères helvétique lui-même.⁵² Rainer E. Gut se souvient qu'autrefois, le Conseil d'administration débattait plutôt de problèmes généraux dans ses séances. Il s'occupait moins des détails de la gestion des affaires – car on faisait confiance à la Direction générale – mais d'autant plus des grandes questions stratégiques de l'Entreprise et des décisions relatives au personnel à l'échelon des cadres, dirigeants notamment. Selon Rainer E. Gut, ces dernières font, de toute manière, partie des attributions d'un Conseil d'administration non seulement les plus importantes mais aussi, d'après la loi, «intransmissibles et inaliénables».⁵³ Rainer E. Gut les prend d'autant plus au sérieux qu'il a conscience, à son entrée en fonction à la pré-



1

1 Séance de travail du Conseil d'administration en Allemagne lors de son voyage en 2000.

sidence, que quasiment toute la Direction générale va devoir être remplacée au cours de son quinquennat, pour cause de mise à la retraite. Comme les chefs de marché représentent le pool de recrutement des Directeurs généraux, Rainer E. Gut voyage dans une cinquantaine de pays à la recherche de candidats adéquats. Etant donné que les autres membres du Conseil ne connaissent personnellement que quelques-uns des chefs de marché, il estime qu'il lui incombe de se faire une idée des candidats possibles sur place afin de les recommander ensuite en connaissance de cause. Avant toute décision sur les candidats ou toute décision importante ayant trait au personnel, Rainer E. Gut et le CEO, Peter Brabeck, se consultent. Ce n'est que lorsqu'ils sont d'accord que la proposition, accompagnée d'une justification, est transmise au Comité du Conseil, qui présente alors une requête formelle au Conseil d'administration dans son ensemble. Afin de renforcer les connaissances du Conseil d'administration sur les marchés, Rainer E. Gut veille à ce que les voyages à l'étranger de ce dernier, auparavant irréguliers et limités à l'Europe, concernent également les marchés d'outre-mer et deviennent un volet fixe du programme annuel.⁵⁴

Le Conseil d'administration doit pourvoir les postes qui se libèrent selon la planification mais aussi, parfois, de manière inattendue. Pour les imprévus de ce genre, la direction a un plan d'urgence précis, établi par le Conseil d'administration après l'évaluation annuelle des différents Directeurs généraux et tenu à jour. Il existe ainsi, pour chaque Directeur général, un «remplaçant», qui se tient à disposition sans pour autant bénéficier d'un droit de succession particulier.⁵⁵ Grâce à ce scénario d'urgence rodé, Nestlé a, par exemple, pu annoncer, au printemps 2001, le nom du nouveau directeur financier (Chief Financial Officer, CFO), Wolfgang Reichenberger, le jour même du départ imprévu de Mario Corti pour Swissair. Dans de telles situations d'urgence, la décision du Conseil est prise en la forme d'une approbation écrite.⁵⁶ Il ne se contente d'ailleurs pas d'évaluer les qualités de ses «subalternes» de la Direction générale et de fixer la fourchette salariale pour ceux-ci, il procède aussi



2

2 Les voyages annuels du Conseil sont l'occasion pour les dirigeants de l'entreprise de faire connaissance avec les dirigeants potentiels de Nestlé dans les pays visités. Ici réception à Tianjin en Chine en 2002.

annuellement à une autoévaluation. En l'absence du Président et de l'Administrateur délégué, les qualifications et les rémunérations de ces derniers y font également l'objet de discussions.⁵⁷

Comparées à celles des années 1980 et 1990, les listes des administrateurs actuels des grandes sociétés suisses comptent moins de personnalités. Il y manque notamment les noms d'hommes politiques connus en exercice et d'autres chefs d'entreprise. Cette mutation a différentes causes: de nos jours, la charge de travail et les responsabilités d'un administrateur sont telles que les parlementaires en activité et les leaders du monde économique, qui sont déjà débordés sur la scène politique et dans leur propre société, se présentent de moins en moins pour assurer un mandat dans un Conseil d'administration. Ce phénomène explique aussi le retrait des grandes banques suisses, dont l'une refuse même par principe tous les mandats externes. La critique sur les mandats multiples, et avant tout les mandats croisés, émise dans le cadre de la discussion sur le gouvernement d'entreprise a indéniablement contribué à cette baisse de la disposition à siéger dans d'autres conseils d'administration que celui de sa société. Contrairement à une opinion très répandue, ces mandats n'étaient pas simplement du «piston» mais visaient aussi au contrôle. Ainsi, Rainer E. Gut et Helmut Maucher se sont mutuellement surveillés de près pendant des années de par leur mandat respectif dans l'entreprise de l'autre. Les efforts, en soi bien intentionnés, visant à améliorer le gouvernement d'entreprise ont encore eu un effet plutôt contre-productif sur un autre plan: les administrateurs ont une grande responsabilité personnelle et sont, aujourd'hui plus que par le passé, exposés à la critique publique au travers des médias. En conséquence, les personnalités renoncent à se porter candidates pour un mandat au Conseil d'administration. Ceux qui osent malgré tout franchir le pas restent prudents et ne prennent pas d'initiatives dans le Conseil d'administration sans s'être prémunis auprès de leur avocat. En raison de cette pression extérieure, le travail des administrateurs n'est plus axé sur la gestion mais sur le contrôle, et moins concentré sur le plénum du Conseil que sur ses comités. Le principe de confiance en la direction a en partie cédé la place au principe de méfiance. Au lieu de renforcer le Conseil d'administration, comme prévu, cela a davantage contribué à son affaiblissement et ainsi, paradoxalement, n'a fait qu'affermir la direction.⁵⁸ Andreas Koopmann, Vice-Président de Nestlé, est conscient de ce dilemme: «L'organe [le Conseil d'administration] doit vouloir soutenir la direction de son mieux, ce qui implique d'analyser continuellement la qualité de la gestion opérationnelle et de se demander sans cesse si les compétences exécutives nécessaires sont réunies – et de répondre à cette question. Ce travail de gestion prévoyant est plus important que les tâches de contrôle. Le Conseil d'administration doit certes prendre celles-ci au sérieux mais sans leur donner trop de poids, comme cela a été assez récemment le cas dans de nombreux conseils [...] il y a un grand risque que les conseils d'administration se concentrent trop sur les listes de contrôle et leurs points à cocher.»⁵⁹

Les changements évoqués n'ont pas totalement épargné non plus le Conseil d'administration de Nestlé. Les chefs des grandes banques mais aussi

des grandes entreprises traditionnelles des secteurs de la chimie et de la construction mécanique ont disparu. Les dirigeants de groupes technologiques les ont remplacés au début du nouveau millénaire, sous le signe de la «nouvelle économie», notamment le président de Sony mais aussi les patrons de sociétés plus petites, comme Kudelski et Logitech de Lausanne. Ces derniers ont, par ailleurs, de même que Bobst, consolidé l'ancrage régional de Nestlé dans sa «patrie» à proprement parler.

Le lien qui unit depuis des décennies Nestlé et Credit Suisse est maintenu – bien qu'unilatéralement après l'ère de Rainer E. Gut – grâce au mandat de Peter Brabeck dans le Conseil d'administration du CS Group. Le lien avec Roche, lui aussi de longue date, qui ne fonctionnait que dans un sens à l'époque de Fritz Gerber, est devenu un nouveau mandat croisé avec l'entrée de Peter Brabeck dans le Conseil d'administration de la société pharmaceutique et celle du Vice-Président de Roche, Rolf Hänggi, chez Nestlé. Les membres dont la première élection au Conseil remonte encore au siècle dernier ne sont qu'au nombre de trois – dans l'ordre, Jean-Pierre Meyers, Peter Böckli et Peter Brabeck –, ce qui reflète le renouvellement quasi complet du Conseil d'administration de Nestlé depuis l'an 2000.

Le débat sur le double mandat 2005

Le 18 janvier 2005, Nestlé annonce dans un communiqué de presse que le Conseil d'administration a décidé la veille de nommer le 14 avril, jour de l'Assemblée générale (AG), Peter Brabeck à la succession de Rainer E. Gut au poste de Président, celui-ci se retirant pour raison d'âge. Peter Brabeck doit conserver sa fonction de CEO de la Société.⁶⁰ Les arguments du Conseil d'administration pour justifier cette décision sont la continuité et la création de valeur à long terme de la Société. Sa réorientation stratégique en vue de devenir une entreprise axée sur la nutrition, la santé et le bien-être n'est pas encore terminée et doit être ancrée, afin d'accorder la marge de manœuvre nécessaire à un futur CEO. Un autre argument en faveur du double mandat Président/CEO est la composition du Conseil d'administration et de la Direction générale du moment. Etant donné que quasiment aucun concurrent sérieux n'était en vue dans le Conseil d'administration – on considère depuis longtemps que le choix de Peter Brabeck comme Président est incontesté –, cette réflexion doit se référer avant tout à la Direction générale et donc être interprétée comme l'absence en son sein de candidats suffisamment expérimentés susceptibles de prendre la relève de P. Brabeck en tant que CEO. Cette interprétation est conforme à la réalité dans la mesure où la Direction générale vit un changement de génération, au début de 2005.⁶¹ Une moitié des Directeurs généraux est proche de la retraite, et l'autre trop novice dans ses fonctions pour avoir de véritables chances d'obtenir le poste de CEO.

Le Conseil d'administration est manifestement conscient du risque de critique à l'égard du double mandat de P. Brabeck et annonce au même moment – pour le maintien de l'indispensable «équilibre des pouvoirs» – la nomi-



Peter Brabeck-Letmathe pendant son discours à l'assemblée générale de 2005.



nation de deux Vice-Présidents: Andreas Koopmann, en tant que premier, et Rolf Hänggi, en tant que second Vice-Président. Le Code suisse de bonne pratique de gouvernement d'entreprise prévoit la mise en place de ce qu'on appelle un «Lead Director» indépendant en cas de cumul des fonctions de Président et de CEO – un poste que P. Brabeck avait d'ailleurs occupé au Credit Suisse – mais l'institution de deux Vice-Présidents correspond davantage à la tradition de Nestlé. Durant son double mandat (1990–1997) et même au-delà, jusqu'à la fin de son mandat de Président (2000), Helmut Maucher a toujours eu à ses côtés deux très fortes personnalités: Rainer E. Gut, comme premier Vice-Président, et Fritz Leutwiler, puis Fritz Gerber, comme second Vice-Président. Ce puissant «triumvirat» des années 1990 sert manifestement de modèle au Conseil d'administration de 2005 comme contrepoids au double mandat planifié.

Selon le communiqué de presse, Andreas Koopmann, en tant que premier Vice-Président, doit être l'homme de liaison directe avec Peter Brabeck et présider les parties des séances du Conseil d'administration où celui-ci doit s'abstenir, par exemple lorsqu'il est question de son évaluation et de sa rémunération. Les Statuts de Nestlé S.A. offrent déjà depuis 2001, à chaque membre du Conseil d'administration, la possibilité de convoquer le Conseil en l'absence du Président.⁶² En sa qualité de second Vice-Président, Rolf Hänggi doit présider le Comité de surveillance ainsi que le futur Comité des finances, et définir la stratégie financière à long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration estime avoir respecté les règles d'un bon gouvernement d'entreprise avec toutes ces mesures, et fait observer qu'à l'exception de Peter Brabeck, tous ses membres sont des administrateurs indépendants. Le communiqué de presse se termine sur un constat: Nestlé a toujours fait preuve de pragmatisme et de souplesse en matière de gestion, et l'expérience a montré que le cumul et la séparation des fonctions de Président et de CEO donnent d'aussi bons résultats.

La réaction des médias et du monde de la finance à cette annonce est tout d'abord mesurée, sans débordements d'enthousiasme ni critique féroce. On s'attendait déjà à la nomination de Peter Brabeck au poste de Président et l'on s'était douté du double mandat. Quant à la justification du Conseil d'administration, avec l'argument de «l'équilibre des pouvoirs», elle paraît certes floue par endroits mais, dans l'ensemble, crédible.

Le vent tourne lorsque, début mars, la fondation Ethos, à Genève, annonce vouloir empêcher le double mandat prévu, lors de l'AG du 14 avril, par une modification des Statuts. Deux autres modifications sont demandées pour, respectivement, raccourcir la durée du mandat des administrateurs de 5 à 3 ans et abaisser la valeur nominale pour requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'AG de CHF 1 million à CHF 100 000.⁶³ La fondation Ethos a été créée en 1997 par Dominique Biedermann, ancien chef de la Caisse de pension du personnel de l'Etat de Genève, pour susciter un changement de comportement des entreprises en matière de durabilité. Le krach boursier de 2000, en sensibilisant de nombreux investisseurs à sa cause, a permis à la Fondation de s'imposer. Dans le cas de Nestlé, elle est soutenue par quelques caisses de pen-

Peter Brabeck-Letmathe reprend en 2005 la charge de président du Conseil à la suite de Rainer E. Gut.

sion suisses publiques et par ACTARES, l'organisation qui a pris la suite de CANES. Contrairement à ces groupes, Ethos dispose, en tant qu'administratrice de quelque 90 caisses de pension, d'un actif de CHF 900 millions. Comme déjà CANES en son temps, Ethos essaye de convaincre des investisseurs institutionnels américains du bien-fondé de ses objectifs. La tactique de D. Biedermann contre Nestlé s'avère particulièrement efficace. Il réussit, en effet, à gagner le plus important organisme américain dans le domaine, les «Institutional Shareholder Services» (ISS). Avec ce puissant allié, les chances de réussite d'Ethos à l'AG de Nestlé, plutôt maigres jusqu'alors, pouvaient considérablement augmenter.

L'offensive d'Ethos propulse les intentions de Nestlé au cœur d'un débat émotionnel, en outre attisé de différentes parts. Nestlé tente de parer à la critique dans le monde de la finance et les médias, qui se concentre de plus en plus sur le double mandat. Lors d'un «roadshow» aux Etats-Unis, Peter Brabeck tente d'empêcher les investisseurs américains de suivre ISS et parvient à obtenir l'abstention de quelques-uns d'entre eux à l'Assemblée générale. Rainer E. Gut s'efforce également jour après jour, pendant deux mois, d'exposer personnellement au téléphone à d'importants investisseurs les réflexions du CA ayant présidé à sa décision et de les convaincre de rejeter les demandes d'Ethos. Il s'entretient également avec les dirigeants d'ISS, qui restent sourds à ses arguments.⁶⁴ Rainer E. Gut défend aussi la position du CA lors d'un entretien détaillé avec la «Neue Zürcher Zeitung».⁶⁵ P. Brabeck réalise des entretiens sur les motivations du Conseil d'administration avec des représentants de la presse, à Lausanne et Genève. A l'occasion de l'un de ces entretiens et pour soutenir la gravité de la situation, il menace de renoncer à l'ensemble de ses mandats dans le cas où Ethos arriverait à faire interdire le double mandat. Cette déclaration est rendue publique quelques jours seulement avant l'Assemblée générale.⁶⁶

L'Assemblée générale de 2005

C'est dans ce climat tendu que débute l'Assemblée générale, tôt dans l'après-midi du 14 avril 2005, au Palais de Beaulieu à Lausanne. Dans son discours de bienvenue – le dernier en tant que Président – Rainer E. Gut essaye d'apaiser la situation et déclare, après avoir rappelé la compétence du Conseil d'administration à s'autoconstituer:

«Cette décision [concernant le double mandat] a été prise après mûre réflexion et dans un contexte particulier. Dans le fond, nous estimons aussi qu'il est préférable de séparer les mandats. En 85 ans d'histoire, les deux fonctions n'ont, en effet, été cumulées dans notre Société que pendant 12 ans, dont sept marquées par la présidence de Monsieur Helmut Maucher, qui a posé les fondements du développement spectaculaire du Groupe. Nous sommes pourtant confrontés aujourd'hui à une situation où de nombreux membres, tant du Conseil d'administration que de la Direction générale, n'exercent leurs fonctions que depuis peu d'années. Nous jugeons, en outre, qu'il ne serait pas convenable de désigner un nouveau CEO maintenant, sachant que la réorien-

tation stratégique lancée par Monsieur Brabeck, en l'an 2000, n'est pas encore achevée. Nous pensons qu'il est primordial de maintenir la continuité stratégique et de garantir en tout temps l'efficacité de la direction. C'est la raison pour laquelle nous refusons de nous lier les mains en introduisant volontairement dans nos Statuts des dispositions qui vont plus loin que la législation et les normes suisses de gouvernement d'entreprise. [...] Sur ce plan, Nestlé a toujours suivi une politique pragmatique, reposant sur le bon sens et l'expérience de ses dirigeants. Avec Peter Brabeck, nous avons la certitude de confier la présidence à un homme qui inspire confiance, qui porte au plus profond de lui la culture d'entreprise et les principes de gestion du Groupe, et qui possède les capacités et le charisme nécessaires pour offrir à Nestlé un avenir encore plus prometteur.»⁶⁷

Après de nombreux votes pour et contre le double mandat, les 2539 actionnaires présents rejettent la demande d'Ethos avec une faible majorité de 50,55%. Avec 35,94% des voix en faveur de l'interdiction du double mandat, l'alliance Ethos-ISS suscite néanmoins le respect, encore renforcé, à ses yeux, par les 13,51% d'abstentions. D. Biedermann est lui-même étonné du résultat puisqu'il s'attendait au mieux à 10 à 20% des voix.⁶⁸ «Je ne vous cache pas que je suis déçu par ce résultat», déclare P. Brabeck dans son discours juste après le vote. Il n'a pas cherché à obtenir mais accepté le double mandat, car c'est là la solution optimale pour Nestlé vu la conjoncture. En outre, l'annonce de sa démission ne doit pas être considérée comme une menace; son départ aurait été la conséquence logique d'un refus du double mandat. Il aurait perçu ce refus comme un vote de méfiance de l'Assemblée générale et aurait démissionné par égard pour les actionnaires. P. Brabeck avoue ne pas avoir suffisamment pris en compte, lorsqu'il a envisagé une démission, qu'en Suisse – contrairement à ce qui se fait dans d'autres pays – le Gouvernement ne démissionne pas après un échec aux votations.⁶⁹

Ethos a nettement moins de succès avec sa proposition d'abaisser le seuil pour l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Le rejet à 74,08% des voix, contre seulement 13,72% de votes favorables et 12,20% d'abstentions, montre clairement que l'alliance ISS-Ethos a refusé d'obtempérer sur ce point et prouve, par déduction inverse, que l'opposition au double mandat est essentiellement le fait des investisseurs américains et que le succès relatif d'Ethos sur ce point ne se serait jamais concrétisé sans l'aide d'ISS. La troisième proposition d'Ethos – réduction de la durée de mandat des membres du Conseil d'administration de 5 à 3 ans – n'est pas mise aux voix. En effet, le quorum nécessaire pour un tel amendement, selon les Statuts, (deux tiers du capital-actions), n'a pas été atteint puisque tout juste 39% du capital-actions sont représentés à l'Assemblée générale de 2005.⁷⁰

Le vote sur le double mandat est, selon les propres termes de Rainer E. Gut, son «dernier combat» livré au terme d'une carrière longue et couronnée de succès au sein de l'économie suisse. Ce combat, il voulait et devait le gagner, et est à ce jour encore très fier d'avoir remporté cette victoire – même moins largement qu'il ne l'avait escompté. A cet égard, il ne rechigne pas à se laisser invectiver par les médias et à faire face presque seul à une nuée de cri-

tiques lors d'une émission en direct de la télévision suisse le lendemain de l'AG.⁷¹ Même la «Neue Zürcher Zeitung», à la plume rarement critique à l'égard de l'économie, publie les commentaires suivants le même jour sous le titre «Revers et dommages inutiles pour Nestlé»:

«Rares sont ceux qui avaient tablé sur un soutien aussi important de cette proposition. Ce véritable revers pour le Conseil d'administration et son Président est certainement à mettre en relation avec l'attitude de l'entreprise à l'égard de ses actionnaires et ses représentants. La campagne de dénigrement menée par la maison-mère renommée du premier groupe alimentaire mondial avant l'Assemblée générale par rapport aux demandes formulées a sans nul doute renforcé l'adhésion des groupes d'actionnaires critiques.»⁷²

Concernant la question du double mandat, le journal exprime l'opinion suivante: «De tels doubles mandats ne sont pas forcément préjudiciables et a priori pas condamnables dans cette constellation. Ils sont toutefois très controversés surtout dans les grandes sociétés publiques et sont en outre depuis des années de plus en plus dans le collimateur des groupes d'actionnaires critiques. Le fait que Nestlé renoue, après des décennies, avec cette concentration des pouvoirs, qui est en opposition avec la tendance internationale et considérée par les actionnaires comme une véritable provocation, peut s'expliquer de différentes manières – mais toute ambition du CEO P. Brabeck dans ce domaine a toujours été démentie. Il semble toutefois très peu probable que l'entreprise n'aurait pas pu trouver un moyen de procéder à temps à la séparation des mandats, option qu'elle privilégiait pourtant.[...] Difficile de se réjouir de cette solution passée en force malgré une opposition importante – solution pour laquelle il est presque impératif de fixer une échéance – et ce en dépit de qualités de conduite pratiquement incontestables à la tête du groupe.»⁷³

Ce faisant, l'agitation se dissipe assez vite dans les semaines qui suivent cette mémorable Assemblée générale 2005, tant chez Nestlé qu'ailleurs. En tous les cas, elle n'a pas d'influence notable sur l'image de la Société et de son grand chef: dans le classement des sociétés les plus respectées au monde du Financial Times («World's most respected companies») de novembre 2005, Nestlé arrive en 19^e position, soit deux places derrière le résultat de 2004. Quant à Peter Brabeck, il progresse même d'une place, au 43^e rang des «World's most respected business leaders».⁷⁴ Quand bien même Nestlé aurait expliqué plus clairement avant l'AG que le double mandat était une solution de transition de deux à trois ans, ni Ethos ni ISS n'auraient retiré leur demande.⁷⁵ Lors de la conférence de presse en février 2006 sur les résultats de l'année 2005, Peter Brabeck confirme son intention de démissionner de son poste de CEO lors de l'Assemblée générale de 2008 pour se consacrer à la présidence.⁷⁶ La Société décide, à la suite de l'AG 2005, d'aller de l'avant plutôt que de se faire des reproches, et tire comme première leçon de cet événement la nécessité d'envisager une révision de ses Statuts.

Les Statuts de Nestlé en cours de révision

A cette même Assemblée générale tumultueuse de 2005, P. Brabeck promet aux actionnaires, dans sa première allocution en tant que Président désigné⁷⁷ et dans l'émotion encore toute fraîche de la victoire du «oui» au double mandat remportée sur le fil, de mieux tenir compte de leur opinion à l'avenir et, en ce sens, de considérer une modification des Statuts. Il tient sa promesse au mois d'août de la même année en lançant – du jamais vu dans l'histoire de Nestlé – un sondage d'opinion auprès des actionnaires sur un éventuel remaniement des Statuts, sondage auquel participera près d'un quart des actionnaires. Les cinq questions posées portent essentiellement sur les dispositions restrictives introduites en 1989, dans un paysage politique, économique et financier totalement différent, pour la protection contre les rachats hostiles, dispositions qui semblent désormais obsolètes en raison des modifications apportées entre-temps à la législation suisse correspondante.⁷⁸ L'article 14, alinéa 3 des Statuts est particulièrement visé: «Lors de l'exercice du droit de vote, aucun actionnaire ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, de par les actions qui lui appartiennent ou qu'il représente, plus de 3% de l'ensemble du capital-actions.»⁷⁹

Sur ce point, le résultat du sondage d'opinion est extrêmement clair: à une très forte majorité, les actionnaires se prononcent en faveur de l'abrogation définitive de cet article des Statuts.⁸⁰ En y regardant de plus près, on se rend compte qu'en fait, le résultat n'est pas sans équivoque. La grande majorité favorable à la suppression de cet alinéa est due essentiellement à des investisseurs institutionnels étrangers. Les investisseurs privés, pour la plupart originaires de Suisse, veulent, eux, plutôt conserver la limitation du droit de vote puisqu'elle les protège.⁸¹

Les deux questions suivantes du sondage d'opinion sont très étroitement liées au problème de la limitation du droit de vote. Conformément à l'article 17 des Statuts, l'article 14, alinéa 3 fait, en effet, partie des dispositions dont la modification exige la présence d'actionnaires représentant au moins les deux tiers du capital-actions. En outre, ces décisions doivent être prises à la majorité des trois-quarts des actions représentées. Ces quorums, qui remontent également à l'Assemblée générale de 1989, ne peuvent aujourd'hui plus du tout être atteints étant donné que plus d'un tiers du capital-actions en circulation est passé entre les mains d'actionnaires qui ne se sont pas faits inscrire au registre des actions et n'ont donc pas de droit de participation ni de vote à l'Assemblée générale (actions «dispo»).⁸² C'est ce qui explique pourquoi une majorité des actionnaires – bien que moins nette que pour la clause limitative des 3% – s'est prononcée en faveur de la suppression du quorum des deux tiers et, une majorité presque aussi nette que pour la clause des 3% contre la prise des décisions à la majorité des trois-quarts des actions représentées. Néanmoins, pour ces deux résultats aussi, l'actionnariat se divise en deux groupes: les «abrogatifs», qui sont une fois de plus issus du groupe des institutionnels, et les «privés» préférant conserver comme rempart des quorums élevés.

Les deux dernières questions concernent la durée du mandat des administrateurs et des réviseurs. Alors que, pour les administrateurs, une nette majorité des actionnaires participant au sondage se prononce pour un raccourcissement du mandat de cinq à trois ans, pour les membres de l'organe de révision, une faible majorité souhaite le maintien du mandat de trois ans. Une minorité notable demande, elle, une réduction à une seule année. Ce vote très clair en faveur d'une durée de mandat de trois ans pour les membres du Conseil d'administration est certainement moins l'expression de la méfiance à l'égard de cet organe que d'un désir d'alignement sur la pratique dans certaines autres multinationales.

Nestlé n'a soumis à ses actionnaires qu'une des trois propositions d'Ethos (durée du mandat des administrateurs) dans son questionnaire. La principale revendication de la Fondation – l'interdiction du double mandat – ne pouvait pas faire l'objet du sondage, car cela aurait signifié un changement d'opinion de la Société, qui a toujours gardé une position très claire: le Conseil d'administration s'autoconstitue et élit non seulement son Président et ses Vice-Présidents mais aussi l'ensemble des comités, sans aucune intervention de l'AG. La troisième demande d'Ethos visant à faciliter l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'AG peut être considérée comme réglée en considération de son net rejet lors de l'AG 2005.

Après le dépouillement, le Conseil d'administration conclut qu'il existe «un large consensus en faveur d'une modernisation des Statuts.»⁸³ Une modernisation échelonnée est la seule procédure envisagée en raison de l'obstacle de la double majorité ($\frac{2}{3}$ du capital-actions, $\frac{3}{4}$ des actions représentées), nécessaire pour la modification de dispositions statutaires centrales, qu'il faut tout d'abord surmonter. A cette fin, le Conseil d'administration propose à l'AG 2006 comme disposition transitoire, un article 36 pour compléter les Statuts:

1. «Le Conseil d'administration est mandaté afin d'établir un projet de révision totale des statuts de la Société.



⁸³ Le concept de l'assemblée générale de Nestlé a été complètement renouvelé en 2006.

2. La révision des statuts de la Société sera soumise aux actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2007 ou plus tard. La résolution des actionnaires sur cette révision doit être prise à la majorité des deux tiers des voix attribuées aux actions représentées à cette Assemblée. Les exigences de majorité qualifiée et de quorum particulier des art. 16 et 17 ne seront pas applicables à un tel vote.»⁸⁴

Cette proposition est acceptée par l'AG 2006 avec 98% du capital représenté.⁸⁵ Dans l'allocution qu'il a tenue avant le vote, P. Brabeck a attiré l'attention des actionnaires sur le fait que cette non-application de dispositions statutaires en vigueur, même légitimée par l'AG, «pouvait conduire à une élucidation juridique dont il est impossible de prévoir la durée.»⁸⁶ Sa prudence est justifiée car, début juin 2006, un actionnaire dépose une plainte devant le tribunal d'arrondissement de Vevey contre cette décision de l'AG.⁸⁷ La révision des Statuts est repoussée jusqu'au jugement de cette affaire.⁸⁸ Alors seulement la boucle qui a commencé avec la modification des Statuts de 1989 pourra être bouclée. L'avenir nous dira combien durera cette attente.



10. Ressources humaines/syndicats

Situation initiale

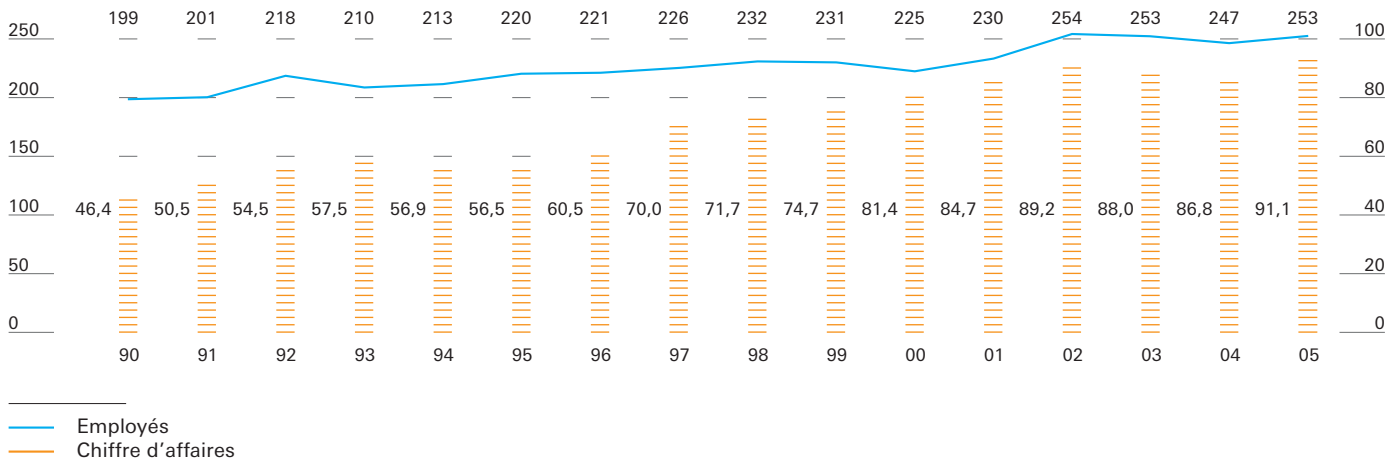
Les acquisitions opérées durant la seconde moitié des années 1980 font bondir les effectifs mondiaux de Nestlé, lesquels passent de 163 000 en 1987 à plus de 200 000 en 1990, franchissant un plafond historique. Avec l'acquisition du groupe Perrier en 1992, leur nombre grimpe à près de 220 000. Après un recul temporaire à 210 000 suite à la vente des affaires d'hôtellerie aux Etats-Unis et à diverses mesures de rationalisation en 1993 et 1994, les effectifs augmentent continuellement jusqu'en 1999, passant le cap des 230 000. Ils redescendent ensuite à 224 000 suite à la cession de Findus, avant d'établir temporairement un nouveau plafond à 254 000 grâce à l'acquisition de Ralston Purina en 2002.¹ En 2005, Nestlé employait 253 000 personnes dans plus de 150 pays, dont quelque 7 000 en Suisse.²

Aussi est-il évident que dans un groupe d'envergure mondiale aussi grand, la gestion du personnel ne peut être que décentralisée en raison de conditions et de traditions très différentes dans chaque pays. Ainsi, le recrutement et la gestion du personnel incombent largement aux sociétés affiliées. Les Ressources humaines du Centre s'occupent en première ligne des quelque 2000 collaborateurs qui y travaillent, des 3000 personnes actives dans la R&D ainsi que des quelques centaines d'expatriés. De plus, elle donne les directives et méthodologies relatives à la politique du personnel et obligatoires pour l'ensemble du Groupe et est responsable de la formation à l'échelle du Groupe.

Les restructurations menées au début des années 1990 aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en France et en Italie suite aux acquisitions et aux mesures d'intégration et de consolidation qui en résultent, ont pour effet que, malgré la hausse générale des effectifs, le Groupe connaît pour la première fois de son histoire récente une forte compression de personnel. Parallèlement, les Ressources humaines à Vevey ont pour mission de s'occuper davantage de la coordination de la politique du personnel à l'échelle mondiale. L'expansion en Chine ainsi qu'en Europe centrale et orientale pose aussi des défis inhabituels pour le recrutement des cadres supérieurs dans ces nouveaux pays. En l'absence de candidats adéquats sur place, il faut recourir davantage à l'affectation d'expatriés. Ceux-ci ne doivent toutefois se voir confier des missions que dans la phase de démarrage de nouvelles entreprises ou pour la mise en exploitation d'usines puis, après une période de suivi, ils passent le flambeau à des managers locaux avant de quitter le pays.

Force est d'admettre que le Centre n'était pas suffisamment préparé pour relever ces nouveaux défis. Certes, Helmut Maucher a accordé de tout temps une grande importance aux ressources humaines, ce qui se reflète d'ailleurs dans le fait que ce domaine est le seul – en dehors des affaires publiques – à lui être directement subordonné. Il gère toutefois la politique du personnel de manière traditionnelle, comme un patron qui, pour autant que cela soit possible dans une entreprise aussi grande, s'occupe personnellement du sort de

Nestlé S.A.: Employés (en milliers), chiffres d'affaires (en milliards CHF), 1990–2005



chaque collaborateur. Pour lui, c'est une affaire de «chef», raison pour laquelle elle relève de la responsabilité des supérieurs de ligne et non des ressources humaines: «En fait, «directeur du personnel» n'est pas le patron du personnel, mais le directeur du service de gestion du personnel, [...] Si l'on parvient à circonscrire les missions du service du personnel au strict nécessaire et à faire accepter l'idée que la véritable fonction personnel relève de la direction, on peut réduire sensiblement les effectifs des services dits de «ressources humaines».»³ Helmut Maucher met d'ailleurs cette pensée en pratique à son arrivée à Vevey, supprimant quelque vingt postes aux Ressources humaines.

Au vu des nouveaux défis qui se posent au début des années 1990, Helmut Maucher reconnaît que sa politique du personnel non bureaucratique, personnalisée et intuitive a atteint ses limites et qu'il faut passer à une gestion du personnel plus professionnelle, aussi du fait que le recrutement de collaborateurs qualifiés – en particulier au niveau du management – devient un facteur crucial dans un contexte de compétition internationale.⁴ Une fois n'étant pas coutume, il fait fi de l'une de ses devises préférées qui dit «More pepper, less paper» (plus de poivre, moins de papier) et résume pour la première fois, en 1991, ses principes relatifs à la gestion du personnel dans un document intitulé «Management Commitment/Employee Involvement». ⁵ Il veut ainsi «[...] initier un nouveau style de direction, [...] créer un climat plus propice à la créativité.»⁶ Ce document est aussi une tentative, au vu des nouvelles structures plus transparentes – dont les toutes nouvelles unités d'affaires stratégiques –, de mieux associer les collaborateurs aux décisions du Groupe: «J'éviterai à ce sujet de parler de «participation», car le terme est chargé d'une connotation idéologique qui pourrait induire en erreur. Nous prônons en revanche une implication large et constante de nos collaborateurs dans toutes les questions concernant leur activité et leur emploi [...]»⁷

Les principes de gestion et de leadership

La réserve affichée par Helmut Maucher envers la formulation écrite de principes est particulièrement frappante en ce qui concerne la culture d'entreprise, lui qui est convaincu qu'une culture doit être vécue et non écrite. Dans son livre «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe» publié en langue originale allemande en 1992, il explique la raison pour laquelle Nestlé ne disposait pas jusque-là de principes d'entreprise ou de lignes directrices: «D'abord, qu'ils soient de morale générale ou propres à l'entreprise, ces concepts se ressemblent à s'y méprendre. [...] Mais si ces préceptes sont formulés de manière trop spécifique, ils ne s'adaptent plus à la diversité des produits, des pays et des cultures.»⁸ Quatre ans après, dans un document sur la stratégie du Groupe destiné au Conseil d'administration, il constate toutefois que le grand nombre de sociétés acquises ces dix dernières années et les nouveaux pays dans lesquels Nestlé est en train de s'implanter, notamment depuis la chute du Mur de Berlin, ainsi que le recrutement de collaborateurs externes qui en résulte, rendent nécessaire la compilation écrite



des traits essentiels de la culture de Nestlé. Il précise que Nestlé est en train de s’y appliquer.⁹ Le document auquel il fait référence est appelé à remplacer et à compléter celui de 1991, «Management Commitment/Employee Involvement»; il s’intitule «Les principes de gestion et de leadership chez Nestlé». Sa publication en juin 1997 coïncide avec la remise du poste d’Administrateur délégué à Peter Brabeck.¹⁰ Le choix de la date de parution ne doit rien au hasard, l’objectif étant de montrer, sous le signe de la continuité, que les valeurs fondamentales de l’entreprise garderont leur pleine et entière validité après ce changement à la tête du Groupe. Cosigné par Helmut Maucher et Peter Brabeck, le document s’appuie souvent sur des idées et des déclarations de Helmut Maucher. Ainsi, le profil d’exigences pour les managers de Nestlé (courage, maîtrise de soi et sang-froid; capacité d’apprendre, ouverture d’esprit; capacité à communiquer, à motiver et à créer un climat propice à l’innovation; capacité à raisonner en fonction du contexte; crédibilité) est repris presque mot pour mot de son livre «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe»¹¹. Parmi les autres critères cités, il y a l’ouverture au changement, la capacité à gérer le changement, l’expérience internationale et la compréhension d’autres cultures, la multiplicité des centres d’intérêt, une bonne culture générale, une attitude et un comportement responsables, de même qu’une excellente santé.

La culture d’entreprise de Nestlé, qui est la raison d’être même de ce document, n’est traitée que dans le chapitre avant-dernier mais de manière d’autant plus exhaustive. Son origine est attribuée à Henri Nestlé, fondateur de l’entreprise, dont l’activité commerciale internationale se veut en relation étroite avec les habitudes alimentaires locales, d’où le profond respect des cultures et traditions de tous les pays dans lesquels l’entreprise vend ses produits. A cette fin, Nestlé accepte les diversités culturelles et sociales et ne procède à aucune discrimination, qu’elle soit ethnique, religieuse ou de tout autre ordre. Ce document contient aussi des phrases clés pour le débat qui surviendra plus tard autour de la responsabilité sociale dans l’ère de la mondialisa-



Depuis les années 1990, l’architecture des bureaux se veut transparente. En voici un bon exemple au siège de Nestlé à Delhi en Inde.

tion: «De plus, Nestlé considère que ses activités ne peuvent être bénéfiques à long terme pour l'entreprise que dans la mesure où elles le sont également pour le pays concerné. Ceci peut se résumer de la manière suivante: une réflexion et une stratégie globales, mais une action et un engagement locaux.»

Le document mentionne aussi que les valeurs de Nestlé viennent en partie de ses racines suisses, énumérant les principales d'entre elles: approche plus pragmatique que dogmatique dans les affaires; réalisme; engagement en faveur d'une solide éthique du travail, de l'intégrité, de l'honnêteté et de la qualité; relations reposant sur la confiance et la sincérité; manière directe et personnalisée de traiter avec les autres, en limitant au strict minimum les procédures bureaucratiques; modestie non dénuée de style ni de sens de la qualité; ouverture aux tendances évolutives d'avenir, tout en restant sceptique face aux modes éphémères.

La nouvelle version des Principes (2003)

«Les principes de gestion et de leadership chez Nestlé» deviennent au fil des ans une sorte de «constitution d'entreprise». Fin 2002, Peter Brabeck estime qu'il est temps de réviser ces principes: «Ils formaient un excellent pont dans une période de mutation mais ils doivent être révisés à présent, de sorte à refléter les futurs défis auxquels nos gens seront confrontés, sans pour autant changer radicalement l'éthique de travail et la culture d'entreprise existantes.»¹³ Il s'agit dès lors d'une révision «en douceur» qui tient compte des changements intervenus au cours des dernières années au sein et en dehors de l'entreprise. Dans l'introduction de la nouvelle version de 2003, Peter Brabeck reprend la constatation figurant dans l'introduction des principes de 1997, à savoir que Nestlé, au fil de sa longue évolution, fait preuve d'une faculté enviable de s'adapter à un environnement en constante mutation, et ce, sans jamais renoncer à ses convictions ni à ses valeurs fondamentales. Et d'ajouter que cette faculté sera plus sollicitée que jamais au cours des années à venir, la taille et la complexité de Nestlé ne cessant de croître.¹⁴ Selon lui, la nouvelle version de 2003 remet non seulement l'accent sur les valeurs qui sont et resteront toujours celles de Nestlé, mais elle se concentre également sur les compétences qui garantiront l'avenir de Nestlé pour les années à venir.

Une comparaison des versions de 1997 et 2003 met en lumière une continuité surprenante; près des deux tiers du «texte original» ont en effet été repris presque mot pour mot dans la nouvelle version et en forment plus de la moitié. Les nouveautés et les modifications sont donc d'autant plus révélatrices de l'évolution de Nestlé mais aussi de son environnement social au cours de la décennie précédente: souci pour le bien-être de ses consommateurs et de ses collaborateurs, amélioration du niveau et de la qualité de vie de chacune et de chacun, respect et tolérance mutuels, fierté à l'égard de l'entreprise, loyauté et identification avec Nestlé, collaboration proactive dépassant les frontières conventionnelles du Groupe, capacité et volonté de prendre des risques, partage des connaissances et des idées, capacité de sortir

«Les principes de gestion et de leadership chez Nestlé»
(extraits, 1997)

Principe de base:

«Nestlé n'est pas une entreprise anonyme face à des consommateurs anonymes. Il s'agit d'une entreprise humaine, soucieuse d'apporter une réponse aux besoins d'êtres humains aux quatre coins du monde.»

«Nestlé privilégie les personnes et les produits plutôt que les systèmes. Les systèmes sont nécessaires et utiles, mais ne doivent jamais constituer une fin en soi.»

Valeur actionnariale:

«Nestlé s'engage à assurer une plus-value à ses actionnaires. Nestlé n'accorde toutefois pas la préférence au profit à court terme, pas plus qu'à la maximisation de la plus-value offerte aux actionnaires aux dépens du développement profitable de ses activités à long terme. Nestlé reste cependant pleinement consciente du besoin de produire des bénéfices raisonnables chaque année.»

Restructurations:

«Nestlé soutient le concept d'amélioration continue de ses activités, en évitant donc, autant que possible, les changements soudains et radicaux.»

Style de conduite:

«Nestlé est favorable: [...] à avoir, à chaque niveau de l'organisation Nestlé, une équipe avec un chef et non pas une équipe comme chef (travail en équipe sous une autorité responsable)». ¹²

Délégation:

«A tous les niveaux, les dirigeants de Nestlé sont plus soucieux de contribuer personnellement à accroître en permanence la valeur de l'entreprise, que d'exercer une autorité formelle. Ils délèguent tout ce qui peut l'être, sans toutefois abandonner leurs propres responsabilités.»

Information des collaborateurs:

«L'implication des collaborateurs de Nestlé, quel que soit leur niveau, commence par une information et une communication adéquates sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ainsi que sur les aspects plus spécifiques de leur travail. Tout changement et toute amélioration possibles doivent faire l'objet d'une discussion et être dûment expliqués. Les membres du personnel devraient être invités à faire part de leurs idées en ce qui concerne le processus.»

Critères à considérer pour les promotions:

«En dehors des compétences et de l'expérience professionnelles, les principaux critères à considérer lorsqu'il s'agit de promouvoir une collaboratrice ou un collaborateur sont sa capacité et sa volonté d'appliquer ces principes et non pas son passeport ou son origine nationale ou ethnique.»

des sentiers battus, goût de l'initiative, droit à l'erreur, mais aussi volonté de se corriger et d'en tirer des enseignements. L'approche de la valeur actionnariale est en revanche plus nuancée que dans la première version: «Nestlé est favorable à un développement prospère de ses activités sur la durée et s'efforce d'être une entreprise idéale pour les actionnaires qui privilégient le long terme. Nestlé ne perd toutefois pas de vue la nécessité d'améliorer les résultats à court terme et est pleinement consciente du besoin de produire des bénéfices solides chaque année.» La nouvelle version précise en outre que Nestlé s'efforce de suivre et d'anticiper les habitudes des consommateurs, de même qu'elle adhère aux règles de la libre concurrence dans un cadre légal clairement défini et qu'elle est consciente de sa responsabilité sociale, un terme qui ne figurait pas encore dans la version originale de 1997. Le nouveau document prône une structure décentralisée et justifie les limites fixées à la décentralisation, déjà évoquées dans la première version, par les impératifs de l'efficacité des opérations, de la flexibilité et du besoin d'harmonisation à l'échelle du Groupe. Le document fait mention d'autres termes tels que la responsabilité, le travail en réseau, la rapidité opérationnelle et l'orientation pri-

vilégiée sur les résultats, qui sont empruntés au vocabulaire du management du début du XXI^e siècle.

L'importance accordée de tout temps par Nestlé à ses principes de gestion et de leadership, qui forment en quelque sorte le cadre culturel du Groupe, ressort déjà dans la Stratégie du Groupe de septembre 1997, la première à être rédigée sous l'égide de Peter Brabeck à la tête de Nestlé: «Ce document joue également le rôle important de fil conducteur à travers le temps dans un monde en changement permanent, dans lequel nous devons conserver un degré élevé de flexibilité et de capacité d'adaptation sans perdre la cohérence avec nos valeurs fondamentales.»¹⁵ Le respect de ces principes est aussi un prérequis à l'engagement de managers n'appartenant pas au Groupe. Depuis 1998, le degré d'application de ces principes est pris en compte dans l'évaluation de la performance des dirigeants.¹⁶ La Stratégie du Groupe publiée cette année-là évoque la volonté de se montrer plus conséquent en cas de non-application des principes et des valeurs du Groupe, jusqu'à prendre des mesures disciplinaires.¹⁷

La «Politique des Ressources Humaines Nestlé» de 2002 est encore plus claire: «Les personnes n'étant pas disposées à adhérer à ces principes ne peuvent pas faire partie de l'entreprise.»¹⁸ Lors du recrutement, il y a lieu de considérer les qualifications professionnelles mais aussi de prêter une attention particulière à l'adéquation entre les qualités d'un candidat et les valeurs de l'entreprise: «L'intégration des nouveaux dans la société est aussi importante que la sélection des candidats.»¹⁹

La politique du personnel s'inscrit dans la stratégie globale

La mondialisation croissante et la pression grandissante de la concurrence, notamment durant les années de boom de la «nouvelle économie» des années 1990, ont des incidences sur le marché du travail, d'où le fait que la politique du personnel occupe une place de plus en plus centrale dans la stratégie globale du Groupe. Peter Brabeck prend acte de cette évolution et nomme fin 1999 un nouveau directeur à la tête des Ressources humaines. Au niveau de la Direction générale, Francisco Castañer se voit confier la responsabilité des Ressources humaines, mais reste responsable, comme son prédécesseur José Daniel, du secteur pharmaceutique et des relations avec L'Oréal; il reprend aussi la conduite des affaires publiques.

Loin de se contenter de ces mesures organisationnelles, Peter Brabeck veut aussi insuffler un nouvel esprit dans la politique du personnel: «Nous devons créer un climat de travail qui laisse un certain espace aux échecs et dans lequel il est possible de promouvoir des personnes qui ont pris des décisions et les ont appliquées, même si celles-ci n'étaient pas toujours entièrement réussies. Nous ne voulons pas encourager les carrières de ceux qui n'ont jamais commis d'erreurs parce qu'ils se sont contentés d'appliquer les règles.»²⁰ A la question – qui lui est posée dans le cadre d'une interview en 2001 – de savoir s'il a lui-même commis des erreurs, Peter Brabeck répond ceci: «J'ai



1

moi-même commis quelques erreurs formidables – formidables dans le sens où j’en ai tiré des enseignements. Ainsi, j’ai incité l’entreprise à se lancer dans les pâtes sèches. A l’époque, cela semblait être une idée géniale [...], c’est la raison pour laquelle nous nous sommes mis en quête d’entreprises à acquérir. En 1988, nous avons repéré Buitoni, laquelle nous semblait être une entreprise adéquate pour nous établir dans ce nouveau segment d’activités. Ce fut une belle erreur. Nous n’avons pas fait d’analyses suffisamment poussées au début, nous ne sommes pas allés au fond des choses, sans quoi nous nous serions rendu compte que l’avantage concurrentiel dans les pâtes sèches n’était pas détenu par les producteurs de pâtes mais par les fabricants des machines nécessaires à leur production. C’est à eux qu’appartient la technologie brevetée. Nestlé n’avait rien à gagner à posséder une usine de pâtes sèches. Je l’ai compris assez rapidement et en ai tiré une leçon importante. [...] Depuis lors, nous avons vendu la quasi-totalité de nos affaires de pâtes sèches. Buitoni était tout de même un bon achat, nous avons acquis une excellente marque pour nos produits frais et surgelés de la cuisine italienne, où notre technologie fait vraiment la différence. Nous commettons tous des erreurs. On en ressort grandis si on en tire les enseignements qu’il faut.»²¹

La priorité croissante accordée aux ressources humaines est aussi mise en évidence dans le document sur la Stratégie du Groupe de 1998: «Notre politique du personnel est une condition fondamentale pour la réussite à long terme de notre entreprise et le sera encore plus à l’avenir... [cette réussite] est étroitement liée à la capacité de recruter, de développer, de fidéliser et de motiver les personnes dont Nestlé a besoin dans un environnement de plus en plus compétitif.»²² La nouvelle donne conduit à un changement de cap radical par rapport aux priorités définies jusqu’ici: «Tout en maintenant notre politique de promotion interne, nous serons ouverts au recrutement de gens talentueux qui ont prouvé leurs compétences dans d’autres entreprises.»²³ Pour pourvoir des postes clés au niveau du management et engager des experts dans les secteurs d’activités non traditionnels, les candidatures externes sont même



2

1–2 Le travail en équipe et la communication ont encouragé la création de grands bureaux open space. Ici les bureaux de Nestlé à Kobe au Japon (1) et à Avanca au Portugal (2).

devenues incontournables. La promotion du management au Centre et dans les marchés se voit accorder une priorité absolue, étant considérée comme le meilleur moyen d'empêcher le départ de collaborateurs hautement qualifiés vers des entreprises concurrentes. Partout, des structures d'organisation horizontales doivent permettre aux managers d'assumer des responsabilités importantes dès le début de leur carrière.²⁴ Les structures planes présentent toutefois l'inconvénient que les collaborateurs ont moins de possibilités de grimper dans la hiérarchie et occupent plus longtemps le même poste, d'où l'importance croissante accordée à la satisfaction au travail.²⁵ Dès 1998, Nestlé s'emploie à identifier systématiquement au sein du Groupe les personnes ayant un potentiel de développement particulièrement grand, à suivre leur carrière avec attention et à les promouvoir de manière consciente dans le sens d'une planification de la relève. Le Groupe identifie à l'échelle mondiale quelque 1200 postes clés pour lesquels deux successeurs sont définis. Le pool de talents qui en résulte comprend près de 2500 managers à différents niveaux.²⁶ En 2002, Nestlé, en collaboration avec la London Business School, lance un programme de «leadership» et une initiative nommée «Develop People» qui, après deux ans, profitent déjà à 4000 cadres supérieurs dans le monde entier.

En 2001, Peter Brabeck constate que Nestlé reçoit de plus en plus de candidatures spontanées, tout en perdant de nombreux collaborateurs prometteurs, l'entreprise n'étant pas en mesure de leur confier des tâches motivantes. Il exige alors une professionnalisation des affaires du personnel.²⁷ Les Ressources humaines créent alors un site Internet spécifique qui permet d'opérer un tri ciblé parmi les candidatures spontanées et qui, grâce aux liens directs vers les marchés, permet une meilleure collaboration internationale en matière de recrutement. En 2004, plus de 35 000 candidatures spontanées sont recueillies à travers ce site.²⁸ Nestlé participe en outre davantage à des présentations d'entreprise dans les universités et à d'autres forums de recrutement. Ces mesures sont couronnées de succès, ce dont atteste notamment la désignation de l'entreprise en tant qu'employeur préféré en Suisse en 2003 dans



3



4

3 Nestlé respecte les cultures et les habitudes de ces employés. La gymnastique traditionnelle est ainsi pratiquée dans l'usine de Himeji au Japon.

4 Le Nestlé Recruitment Competence Center (NRCC) a été constitué pour gérer les nombreuses offres spontanées reçues chaque année de manière optimale.



1



2



3



4



3 Salle des machines de la fabrique *Nescafé* d'Orbe (Suisse).

4 Etiquetage des emballages de glaces à l'usine de Chem-bong en Malaisie.

le cadre d'un sondage mené auprès d'étudiants. Au contact direct avec des jeunes gens, Nestlé fait aussi le constat suivant: «Le développement humain a évolué hors de son cadre très hiérarchisé et, par conséquent, les jeunes collaborateurs ne sont plus stimulés par une organisation classique.»²⁹ Nestlé a tenu compte de cette évolution à temps, avec la publication une année auparavant d'un document intitulé «Nestlé en plein mouvement vers des structures allégées et souples», dans lequel elle prône l'abandon de la structure pyramidale et orientée vers les tâches au profit d'une organisation en réseau orientée vers les résultats.³⁰ Elle y rappelle, dans la droite ligne des thèses développées par Helmut Maucher en son temps, que la responsabilité du recrutement et du développement de la carrière des collaborateurs incombe aux supérieurs de ligne, les Ressources humaines n'assumant qu'une fonction d'appui. La «Politique des Ressources Humaines Nestlé» publiée en parallèle est encore plus précise à ce sujet: «Les responsables des ressources humaines et leur équipe sont là pour gérer de manière professionnelle les problèmes de chacun(e), sans toutefois se substituer à la/au responsable compétent(e).»³¹ Dans ce domaine aussi, les changements opérés n'empêchent pas de préserver la continuité.

Promotion des femmes

Au début des années 1990, Nestlé est encore une entreprise dont le management – tout au moins au Centre – est presque exclusivement entre les mains d'hommes. Sur les 120 membres de la Conférence de Direction à Vevey (qui englobe tous les managers à partir du niveau de sous-directeur), quatre seulement sont des femmes.³² Helmut Maucher souhaitant changer cet état de fait, il nomme, fidèle à sa devise «Une femme est un alibi, deux femmes constituent une politique»³³, non pas deux mais trois femmes à la tête de secteurs importants et en pleine évolution au Centre: politique environnementale, res-



Christiane Kühne dirige l'unité Wellness de Nestlé et présente en 2006 sa nouvelle unité devant l'Assemblée générale de Nestlé à Lausanne (Suisse).

sources humaines et affaires d'Europe de l'Est. Il suit la même approche au niveau du Conseil d'administration en assurant, en 1992, l'élection des deux premières femmes du Groupe, la Suisse Vreni Spoerry et la Chilienne Lucia Santa Cruz Sutil, au sein de cette instance.³⁴ L'engagement en faveur de la promotion des femmes figure aussi explicitement dans la Stratégie du Groupe, comme en témoigne celle de 1996, qui prévoit même un certain pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs, sans toutefois le préciser,³⁵ et celle de 1997, dans laquelle on peut lire la phrase suivante: «Notre politique de développement prêter une attention particulière à la promotion du personnel féminin».³⁶ C'est dans cet esprit que Nestlé désigne la même année, dans le cadre de l'initiative de l'économie suisse «De la parole aux actes», lancée entre autres par Rainer E. Gut, une responsable de l'égalité au sein des Ressources humaines. De son côté, Peter Brabeck suit cet engagement dès l'année suivante en désignant une chercheuse de 40 ans à la tête du Centre de Recherche Nestlé; elle succède ainsi à Werner Bauer, nommé chef de marché en Afrique du Sud.³⁷ En 1999, il aborde le sujet de la promotion des femmes lors d'un discours devant des étudiants de l'École Polytechnique Fédérale de Zurich, exprimant l'espoir qu'une flexibilité accrue dans la politique du personnel conjuguée à une orientation plus ciblée sur les souhaits personnels permettent à Nestlé d'attirer davantage de femmes à des postes de cadres. Il concède à cet égard que si Nestlé s'efforce de procéder à des améliorations constantes, elle n'est toutefois «qu'au début de sa courbe d'apprentissage.»³⁸

Le potentiel de progression est particulièrement élevé au Centre, où le management supérieur est en grande partie composé de personnes à la carrière internationale. Or, jusqu'ici, la réalisation d'une telle carrière s'avérait bien plus difficile pour les femmes, d'autant plus pour celles ayant une famille et des enfants, eu égard aux exigences de mobilité qui y sont liées. Sous l'effet de ces différentes impulsions, la part des femmes parmi les 200 membres que compte la conférence de direction à Vevey atteint 10% en 2005, sans oublier que leur proportion augmente également au niveau des cadres moyens, en grande partie grâce à la mise en place de solutions telles que les horaires de travail flexibles, le travail à temps partiel, le travail à domicile et le soutien aux crèches locales, qui permettent aux femmes de mieux concilier vie professionnelle et vie de famille.³⁹

Ces dernières années, Peter Brabeck a également promu plusieurs femmes à des postes élevés: il a notamment placé l'ancienne cheffe de marché au Canada à la tête de l'Unité d'affaires stratégiques Chocolat et confiserie. Il a également mis les Divisions «chaîne d'approvisionnement», «Propriété intellectuelle» et «Corporate Wellness» entre les mains de femmes. Toutes trois dirigent – ce n'est peut-être pas le fruit du hasard – des unités nouvellement créées. La quasi-absence de femmes à la tête des filiales nationales s'explique précisément par les exigences de mobilité précédemment évoquées et qui sont encore plus élevées à ce niveau. Car la promotion à des postes de ce type n'intervient en règle générale qu'après de nombreuses étapes intermédiaires dans un grand nombre de pays et des missions ponctuelles au Centre. Et comme l'accès à la Direction générale de Nestlé passe, à quelques exceptions près,



1

quoique toujours plus nombreuses, par l'exercice préalable d'une fonction de chef de marché, aucune femme n'est parvenue jusqu'ici à rejoindre ce comité.⁴⁰

Bien qu'elles soient conscientes du problème posé par la sous-représentation des femmes aux échelons élevés de la hiérarchie, les Ressources humaines à Vevey pensent que la solution ne réside pas dans l'obtention forcée d'une égalité entre hommes et femmes. De leur avis, il s'agit plutôt de planifier la carrière des femmes de manière à tenir compte des besoins particuliers de ces dernières.⁴¹

Politique de rémunération

Eu égard à la pénurie de personnel de direction qualifié, Nestlé se voit contrainte, à la fin des années 1990, de revoir sa politique de recrutement mais aussi celle en matière de rémunération. Ce faisant, elle vise à adapter les rémunérations des collaborateurs à celles pratiquées sur un marché du travail aux prises avec une concurrence intense tout en veillant à ce qu'elles tiennent compte de critères tels que les spécificités du marché local, les prestations ainsi que le potentiel de chaque collaborateur. Ainsi, il est question pour la première fois d'incitations à long terme et d'une part variable du salaire dans la Stratégie du Groupe de 1998⁴², et on peut lire dans le Rapport de gestion de cette même année que la rémunération globale d'un nombre croissant de collaborateurs est fonction de la réalisation d'objectifs individuels ou applicables à l'ensemble du Groupe.⁴³ L'année suivante, la Stratégie du Groupe donne les précisions suivantes: «La part variable de la rémunération globale de la plupart des managers augmentera, l'objectif étant de la lier progressivement à l'évolution des résultats de l'entreprise. Initialement associée aux résultats annuels sous la forme d'un bonus, cette part devrait progressivement inclure des incitations à long terme sous forme d'options sur actions qui, dans un premier temps, se-



2

1 Des chercheurs de pointe sont engagés dans la recherche fondamentale du CRN (Verschez-les-Blanc, Suisse).

2 Des formations techniques sont nécessaires pour le travail dans les usines, ici à la fabrique d'aliments pour animaux d'Aubigny en France.

ront limitées aux échelons supérieurs de la hiérarchie.»⁴⁴ Selon d'autres indications, le montant de la part variable est proportionnel à celui de la rémunération totale et la part fixe restera la composante principale de la rémunération des collaborateurs des échelons inférieurs et moyens.⁴⁵ Enfin, la définition de la rémunération globale s'appuie de plus en plus sur des comparaisons avec d'autres entreprises.⁴⁶

En 2001, le plan de souscription d'actions est largement étendu et proposé à 1600 managers à Vevey et dans les marchés.⁴⁷ La mise en relation de la part variable de la rémunération et des prestations individuelles suppose toutefois que ces dernières soient saisies de manière plus systématique. Le document «Nestlé en plein mouvement» établit même un rapport de causalité entre une organisation moins hiérarchisée et une nouvelle politique en matière de rémunération: «Il n'est pas concevable de recourir à des pratiques de rémunération traditionnelles dans ce nouveau type de structure.» Forts du constat que la réduction des niveaux hiérarchiques crée un vide au chapitre des augmentations de salaires et que ces dernières étaient, jusqu'alors, fortement liées à des promotions, les auteurs du document pensent qu'il convient de trouver des mécanismes nouveaux, propres à faire évoluer la rémunération de manière satisfaisante. Ils estiment par ailleurs que la tendance au relèvement de la partie variable de la rémunération va certes se stabiliser, mais qu'elle est irréversible. Enfin, ils font remarquer que la partie variable dépendra de plus en plus des résultats réalisés et de moins en moins de l'appréciation des supérieurs.⁴⁸ Au-delà des divergences nationales, la politique de rémunération de Nestlé suit le principe suivant: «Nestlé s'efforce de se positionner en tant qu'employeur offrant des niveaux de rémunération supérieurs à la moyenne.»⁴⁹ Les augmentations de salaire générales ne sont toutefois justifiées que si le niveau de l'inflation est élevé ou si elles sont requises par la loi ou une convention collective de travail.⁵⁰



3



4

3 Séminaire de formation à Rive-Reine (La Tour-de-Peilz, Suisse).

4 Des représentants vont étudier l'emplacement des produits Nestlé dans les rayons des grands magasins, comme ici dans le magasin Manor à Vevey (Suisse).



1



2



3

Formation continue: partie intégrante de la culture d'entreprise

Chez Nestlé, la formation initiale et la formation continue revêtent depuis toujours une grande importance. Dans le milieu des années 1950, elle fonde l'Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE) à Lausanne, qui propose des formations continues à ses cadres supérieurs et à des dirigeants d'autres entreprises. Quelques années après son ouverture, il apparaît toutefois qu'un institut interne répondrait de manière plus ciblée aux besoins de Nestlé. C'est ainsi qu'un centre de formation ouvre ses portes dans l'ancien bâtiment administratif à Vevey en 1963 avant d'être intégré, en 1971, dans la maison de maître «Rive-Reine», située directement au bord du lac entre Vevey et Montreux, qui offre aussi des possibilités d'hébergement. Nestlé continue néanmoins de parrainer seule l'IMEDE, jusqu'à ce que, à la fin des années 1980, Helmut Maucher s'efforce avec succès d'élargir la base de son financement et d'en faire un institut soutenu par l'ensemble de l'économie suisse. Grâce à sa collaboration avec le président de Ciba-Geigy, Louis von Planta, il parvient également à fusionner l'IMEDE et l'International Management Institute (IMI) de Genève en 1989, qui donnent naissance à l'actuel International Institute for Management Development (IMD) situé à Lausanne.⁵¹

Helmut Maucher accorde une importance aussi élevée à la formation continue des cadres qu'à la recherche, qu'il considère toutes deux comme un investissement pour l'avenir. Ainsi, au cours de la première moitié des années 1990, Rive-Reine fait l'objet d'importants travaux d'extension. Des locaux de formation et un hôtel sont construits à côté de la villa du XIX^e siècle, portant la capacité d'accueil du centre de formation à près de 2000 personnes par an à partir de 1996, soit le double de la capacité initiale. Outre la formation spécifique, qui est pour l'essentiel dispensée par des managers de Nestlé parallèlement à leur activité professionnelle, Helmut Maucher fait de la transmission de la culture d'entreprise une priorité. A ses yeux, Rive-Reine joue un rôle clé pour la cohésion du Groupe: les formations d'une à deux semaines dispensées dans ce lieu central à proximité du Centre offrent à des collaborateurs de plus de cent pays l'opportunité de découvrir le Centre, son fonctionnement ainsi que la patrie de Nestlé, dont les valeurs imprègnent si fortement la culture de l'entreprise. Elles leur donnent aussi l'occasion de faire connaissance avec leurs collègues, et il n'est pas rare que les réseaux internationaux qui s'y créent perdurent au-delà des cours. La rencontre personnelle avec les cadres supérieurs de l'entreprise constitue l'une des particularités de ces journées de formation: dès que leur emploi du temps le permet, Helmut Maucher et Peter Brabeck mettent un point d'honneur à rencontrer les participants lors des principaux cours (soit jusqu'à trente fois par an) et à se tenir à leur disposition pendant une heure au moins. L'ensemble des directeurs généraux et des responsables des Unités d'Affaires Stratégiques suivent leur exemple, si bien que les participants ont la possibilité de se faire leur propre idée des personnes qui assument les fonctions dirigeantes. Fort heureusement, cette tradition est toujours respectée et fait partie intégrante de chaque formation.⁵²

1 Le centre de formation de Nestlé à Bangkok (Thaïlande).

2 L'IMD (Lausanne, Suisse), une des écoles de management les plus réputées, est l'héritière de l'IMEDE, une initiative de Nestlé en 1957.

3 Rive-Reine est le centre de formation de Nestlé à la Tour-de-Peilz (Suisse). Né de la réhabilitation de la villa Augusta, ayant notamment appartenu à Auguste Roussy, ancien administrateur de Nestlé, il a été complètement rénové en 1996.

Loin d'être l'apanage des managers, la formation initiale et la formation continue sont proposées chez Nestlé à tous les échelons de la hiérarchie, de la formation «on-the-job» dans les usines, où sont employés deux tiers des collaborateurs du Groupe, aux formations dispensées à Rive-Reine en passant par les centres de formation régionaux dont les cours sont destinés aux cadres moyens. Ainsi, en 2002, 65% environ de l'effectif total ont suivi une formation.⁵³ Dans l'intervalle, ce taux pourrait même être supérieur grâce aux possibilités supplémentaires offertes par l'e-learning. En 2001, l'ouverture au Centre d'une «Corporate Training Function» répond à la volonté de mieux coordonner l'offre de formation au sein du Groupe.⁵⁴ En dépit de son extension, la capacité d'accueil de Rive-Reine est limitée, si bien qu'un nombre croissant de cours externes sont proposés dans les marchés locaux ces dernières années,⁵⁵ en particulier dans les marchés émergents d'Europe de l'Est, d'Europe centrale ainsi que d'Asie du Sud-Est.⁵⁶ La «Politique des Ressources Humaines Nestlé» atteste du maintien de l'importance accordée à la formation depuis l'époque de Helmut Maucher: «La formation fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Par conséquent, il est indispensable d'être déterminé à apprendre pour être employé(e) par Nestlé.»⁵⁷

Syndicats

Avec près de 500 usines dans plus de 80 pays aux traditions et systèmes politiques, économiques et sociaux les plus divers, l'apparition ponctuelle de tensions sociales est quasiment inévitable, en raison notamment des adaptations nécessaires aux conditions changeantes du marché. Cela étant, à quelques exceptions près, Nestlé reste épargnée par des conflits sociaux de grande envergure, surtout grâce à sa politique du personnel décentralisée et responsable, les problèmes étant réglés sur place dans le cadre de discussions avec les employés qui, dans la plupart des usines, sont organisés en syndicats. Autre aspect non négligeable, la petite taille des usines Nestlé (les plus grandes comptent à peine plus de 2000 collaborateurs), qui favorise la transparence et, partant, les contacts directs. Voilà pourquoi le Centre s'est fixé comme principe intangible de ne pas s'immiscer dans les négociations que les sociétés affiliées mènent avec les syndicats et d'autres représentations des employés. Ce principe n'a pas bonne presse parmi les représentants des syndicats qui ne parviennent pas à imposer leurs intérêts auprès des sociétés Nestlé locales. Avec leurs membres, ils se rendent de temps à autre à Vevey pour protester et rechercher le contact avec la Direction du Groupe, souvent avec le soutien de leurs homologues et des médias suisses. Ainsi, des membres d'un petit syndicat de tendance communiste non reconnu par Nestlé Japon effectuent, moyennant des délégations comptant jusqu'à 70 personnes, le long voyage jusqu'à Vevey à quatre reprises au moins à la fin des années 1980 et au début des années 1990, dans le but de défendre haut et fort leurs intérêts, efforts qui resteront vains.⁵⁸ Les conflits de travail qui apparaissent à la même époque aux Philippines et en Colombie sont plus sérieux et donnent lieu à des mouvements de grève et à



4



5

4–5 Discussion avec les représentants du personnel à Himeji (Japon) (1) et à Springville (USA) (2).

des occupations d'usine. Quelques années après, le retour au calme sur le front du travail inspire le commentaire suivant au Centre: «Les relations entre Nestlé et les représentants du personnel sont restées bonnes en 1992; les deux parties sont conscientes qu'une communication claire et un dialogue constructif sont indispensables pour une collaboration harmonieuse.»⁵⁹

Fin 1994, Helmut Maucher fait état devant le Conseil d'administration d'une amélioration des relations avec les syndicats raisonnables mais d'une détérioration de celles avec les syndicats dogmatiques, ces derniers craignant une perte de leur influence compte tenu de la collaboration plus étroite avec le personnel et la direction de l'entreprise, en raison notamment du document «Management Commitment/Employee Involvement».⁶⁰

Perrier

La reprise du groupe Perrier en 1992 confronte Nestlé à des problèmes sociaux d'une tout autre échelle qui ne manqueront pas de toucher aussi la Direction du Groupe. Il apparaît très vite, en effet, que les effectifs de la maison mère de Perrier, l'usine de Vergèze – ses 2400 personnes en font l'employeur le plus important du département du Gard, dans le sud de la France – sont trop élevés et que leur productivité est trop faible. On observe en outre d'importantes surcapacités du fait de la chute des ventes au lendemain de la crise du benzène aux Etats-Unis en 1990. La mise en place du premier plan de restructuration, lequel prévoit 450 suppressions d'emplois, pour l'essentiel dans le cadre de départs à la retraite anticipés, ne rencontre aucune résistance marquée auprès du syndicat à tendance communiste de la Confédération Générale du Travail (CGT), auquel adhère la grande majorité du personnel. Dévoilé début 1994, le second plan annonce la suppression de 600 emplois supplémentaires. Cette fois, les licenciements sont inévitables car il n'est plus guère possible de procéder à des départs à la retraite anticipés.⁶¹ La CGT s'y oppose ouvertement et appelle à la grève ainsi qu'à une manifestation à Nîmes, le chef-lieu du département, où le taux de chômage (18%) est alors l'un des plus élevés du pays. Tout en maintenant son plan, la direction de Nestlé Sources International promet de faire en sorte que chacun des collaborateurs licenciés retrouve un emploi dans la région.⁶²

Les ventes des petites bouteilles vertes ont entre-temps augmenté de 10%, surtout grâce aux exportations vers les Etats-Unis, dont il s'agit de la première reprise depuis la crise du benzène; en France, en revanche, les ventes ont reculé de 7%.⁶³ Mais la situation reste bloquée. Début 1995, la Cour d'appel de Paris contraint Nestlé à retirer son plan initial. Cette victoire facilite l'acceptation par la CGT d'un compromis, lequel réduit le nombre de licenciements prévus de 10% à 550.⁶⁴

En dépit de nouvelles réductions de personnel, dans le cadre desquelles l'âge de la retraite anticipée est abaissé à 53 ans, la productivité de l'usine reste «inquiétante» fin 1997. La marque *Perrier* enregistre une perte d'exploitation de CHF 45 millions tandis que les autres marques d'eau du Groupe affichent un bénéfice d'exploitation de près de 10% et un taux de croissance réelle interne d'environ 7%.⁶⁵

Suite à l'introduction d'une série de mesures ciblées – lancement des bouteilles en PET et d'un demi-litre, commercialisation de *Perrier Fluo* avec différents arômes et de *l'Eau de Perrier*, une variante avec moins de gaz carbonique naturel – les ventes reprennent à partir de 2000. Mais la productivité laisse toujours à désirer à Vergèze: en 2004, elle est de 600 000 bouteilles par collaborateur, soit trois fois inférieure à celle des employés de San Pellegrino.⁶⁶ Le passage partiel aux bouteilles en PET contribue lui aussi à l'affaiblissement de la rentabilité, déjà peu élevée, de l'usine de fabrication de bouteilles qui appartient à la Source. Sans oublier la pression croissante exercée par les concurrents principaux que sont Danone et des marques propres, qui se renforcent. Fin 2003, la direction de Nestlé Waters France lance une nouvelle ronde de négociations avec les syndicats dans le but de poursuivre le redimensionnement des effectifs du site de production de Vergèze au travers de nouveaux départs à la retraite anticipés à l'âge de 55 ans, une option réaliste au vu du nombre élevé de collaborateurs qui se situent dans cette classe d'âge. Tandis que les syndicats minoritaires se déclarent prêts à un compromis, la CGT campe sur ses positions.

A bout de patience, Peter Brabeck reconnaît que seule une décision radicale permettra de débloquer cette situation. Le 2 mai 2004, en marge d'une rencontre avec des journalistes à Paris, il laisse entrevoir l'hypothèse d'une cession de Vergèze dans le cas où le nœud gordien ne se dénouerait pas. Cette menace est d'autant plus crédible que des enquêtes font apparaître que la marque *Perrier*, contrairement à une idée défendue depuis longtemps, n'est pas associée à la source de ce village et qu'elle peut donc théoriquement être produite n'importe où dans le monde. Les déclarations de Peter Brabeck ne manquent pas de produire leur effet: au terme de nouvelles négociations avec l'ensemble des syndicats de Nestlé Waters France, un accord est conclu le 23 juillet 2004; sur trois ans, il prévoit les départs à la retraite anticipés de plus de 1000 collaborateurs âgés de plus de 55 ans dans tous les sites de production en France – dont Vittel, Contrex et Hépar –, mais aussi 276 recrutements ainsi que de nouveaux investissements, surtout à Vergèze. Contrairement à la CFDT et la CFE-CGC, qui acceptent de signer l'accord, le syndicat majoritaire de la CGT s'y oppose, ce qui compromet son entrée en vigueur.⁶⁷ En réponse à ce nouveau risque d'enlisement, la direction de Nestlé Waters France présente un nouveau plan, lequel prévoit une subdivision de l'entreprise en quatre unités régionales («filialisation»). Ce faisant, la direction entend leur conférer une plus grande autonomie dans les négociations avec les syndicats et affaiblir le poids de la CGT, qui est essentiellement concentré à Vergèze.⁶⁸

C'est à ce stade de l'affaire qu'intervient Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'Economie et des Finances. Il invite la direction de Nestlé Waters France à une discussion, au cours de laquelle il insiste tout particulièrement sur la nécessité de maintenir la production à Vergèze. Ses partenaires se montrent disposés à poursuivre les pourparlers avec la CGT, à condition toutefois qu'elle lève son opposition à l'accord convenu par les parties au mois de juillet, étant entendu qu'une renégociation de l'accord n'entre pas en ligne de compte.⁶⁹ Une semaine plus tard, la CGT cède, mais refuse de participer à la mise en place de l'accord, qui est ainsi lancée sans elle.⁷⁰

Nestlé renonce tacitement à la menace d'une revente de Perrier. Le conflit social le plus long et le plus délicat de l'histoire de Nestlé trouve finalement une issue: l'accord signé le 2 mai 2005 prévoit le départ à la retraite anticipé volontaire de 356 employés du site de Vergèze – sur un effectif total de 1954 personnes – et des investissements en vue de la modernisation des unités de production.⁷¹ Point final de la saga, la Verrerie du Languedoc est revendue en juillet 2006.⁷²

Le comité d'entreprise européen

Parallèlement à l'affaire Perrier, Nestlé entame d'autres contacts avec le monde des syndicats au milieu des années 1990. Sur la base du Traité de Maastricht, une directive européenne faisant obligation à toutes les entreprises employant plus de 1000 personnes dans l'ensemble des Etats membres, dont respectivement 100 au moins dans deux Etats membres différents, d'instituer un comité d'entreprise européen, entre en vigueur en 1995. Cette règle s'applique également à Nestlé, dont le siège ne se situe pas dans l'Union européenne, au même titre qu'à plus de 40 autres entreprises suisses. Aux termes de la directive, le conseil d'entreprise doit se réunir une fois par an au moins et vise en premier lieu à améliorer l'information et la consultation des travailleurs sur les intentions de l'entreprise susceptibles d'avoir des conséquences sur les emplois. Pour Nestlé, l'introduction de cette nouveauté n'a rien d'une surprise puisqu'elle a participé, en sa qualité d'employeur, à la discussion précédant l'entrée en vigueur de la directive dans le cadre de l'Union des Industries de la Communauté européenne⁷³ et s'est dotée, dans les années 1980, de mécanismes de consultation informels à l'échelle européenne. Si l'idée de la directive, dont la mise en œuvre relève de la compétence des entreprises et de leurs partenaires sociaux,⁷⁴ rejoint celle du concept «Management Commitment/Employee Involvement», Nestlé est toutefois moins favorable à la contrainte qui lui est imposée de l'extérieur d'institutionnaliser un dialogue qu'elle aurait préféré mener sur une base volontaire et dans un «cercle familial». Dans l'intervalle, les séances du conseil d'entreprise européen de Nestlé, qui se tiennent même deux fois par an, s'inscrivent dans la routine. Le Rapport de gestion 2004 donne la précision suivante: «Nous considérons que le Conseil d'entreprise européen travaille sur la base d'une relation constructive. Nous continuons à considérer les syndicats et les représentants des collaborateurs comme de précieux partenaires et à encourager un dialogue constant lorsque des conflits éclatent.» Nestlé entretient notamment des relations avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA).⁷⁵

Bien que le Centre se soit vu contraint de multiplier ses engagements dans des conflits du travail au cours des quinze dernières années, le principe ci-après reste applicable: «Les relations de travail relèvent clairement de la compétence du management local et sont traitées au niveau approprié, à savoir d'abord dans les usines et les entrepôts, puis à l'échelon régional ou national, selon les lois et les usages locaux.» Il faut également mentionner la res-

triction suivante: «Nestlé entrera en contact avec des syndicats ou d'autres représentations des employés uniquement dans le cadre d'activités ou de discussions qui concernent les conditions de recrutement et de travail, et de questions relatives à l'emploi.» Dans le cadre des négociations avec les syndicats, le Centre entend conserver les prérogatives de la direction.⁷⁶ «[...] Nous nous opposons aux exigences des syndicats lorsqu'elles sont irréalistes.»⁷⁷ Quant aux Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, ils mettent l'accent sur le droit des collaborateurs de créer des syndicats tout en précisant que ce droit doit être exercé librement et en condamnant «[...] toute action visant à restreindre le droit des collaborateurs à s'affilier ou non à un syndicat.»⁷⁸ Dans l'hypothèse d'une fermeture d'usine, il y a lieu de tenir compte de la législation locale et de proposer un plan social répondant aux intérêts légitimes des personnes concernées. «Des efforts seront déployés pour réduire, autant que possible, l'impact social négatif d'une telle situation.»⁷⁹

Le groupe Nestlé est conscient qu'en présence d'un conflit entre des intérêts économiques et sociaux, l'horizon temporel joue un rôle non négligeable: «Les marchés financiers, les partenaires sociaux et les autorités de surveillance ont une conception complètement différente du facteur temps. Ainsi, tandis que les marchés financiers et l'environnement concurrentiel exigent des décisions rapides, les partenaires sociaux et les gouvernements ont tendance à associer les restructurations nécessaires de l'industrie à un horizon temporel beaucoup plus long. Comme par le passé, nous rechercherons des solutions créatives et socialement acceptables dans le cadre de la restructuration et du redimensionnement de notre infrastructure industrielle, et nous conserverons notre stratégie à long terme qui, par définition, tient compte des intérêts de toutes les parties.»⁸⁰

Colombie

En Colombie, où elle est présente depuis plus de 60 ans, Nestlé est confrontée à des difficultés très particulières, la situation étant par moments comparable à celle d'une guerre civile. Dans les années 1990, ses quatre usines réparties à travers le pays et ses collaborateurs se sont ainsi retrouvés plus d'une fois entre les lignes de front des parties au conflit, à savoir les guérilleros de gauche des Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC; forces armées révolutionnaires de Colombie), les paramilitaires de droite et les forces gouvernementales. Les tensions politiques affectent aussi les relations entre le management et le syndicat Sinaltrainal (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Alimentos; syndicat national des ouvriers de l'industrie alimentaire), auquel est affiliée plus de la moitié des quelque 1600 collaborateurs de Nestlé en Colombie. Après le meurtre par des inconnus de quelques-uns de ses fonctionnaires, Sinaltrainal accuse la direction de Nestlé de complicité avec les paramilitaires, qu'il soupçonne être à l'origine de ces actes. Des membres de la direction Nestlé, parfois avec leur famille, font l'objet d'enlèvements qui, selon toute vraisemblance, sont imputables aux FARC. La situation

s'aggrave en 1998, après le rachat à la société américaine Borden de l'usine de production de lait en poudre de Valledupar, tout au nord du pays. En effet, il apparaît très vite que les coûts du travail y sont trois fois plus élevés que dans les autres usines de production de lait colombiennes. Forte de ce constat, la direction de Valledupar soumet au syndicat, début 2002, le projet d'une nouvelle convention collective de travail.

En dépit des quelque 30 rondes de négociation menées en l'espace d'une année, aucune nouvelle convention ne voit le jour; comme le prévoit la législation colombienne dans le cas d'espèce, les deux parties saisissent en février 2003 un tribunal arbitral, qui rejette l'ensemble des prétentions de Sinaltrainal. Dans son jugement, le tribunal confirme l'application des conditions de travail en vigueur aux collaborateurs actuels tout en accordant le droit à Nestlé de recruter des employés à des salaires moins élevés dans le cadre d'une nouvelle convention collective de travail. Insatisfaites par le compromis proposé par le tribunal, les deux parties soumettent l'affaire à la Cour suprême, laquelle confirme en tous points, dans un jugement majoritaire (5 juges sur 7) rendu en juillet 2003, la décision du tribunal arbitral et la rend exécutoire avec effet immédiat. Les négociations avec le syndicat n'ont donc plus d'objet.

Si le jugement rendu par la Cour suprême n'a entraîné aucune amélioration directe de la compétitivité de Valledupar, il laisse néanmoins entrevoir une issue à la crise: en septembre 2003, Nestlé Colombie donne la possibilité aux collaborateurs de quitter l'usine de leur plein gré à des conditions très avantageuses, qui se présentent sous la forme d'un dédommagement conséquent, d'offres de reconversion et d'une aide à la création de leur propre entreprise. Au total, la société débloque USD 8 millions pour ce plan. Des représentants du Ministère du travail surveillent sa mise en œuvre et s'assurent qu'elle intervient hors de toute contrainte et sur une base libre et volontaire. Sur les 192 collaborateurs auxquels l'offre est soumise, un seul la décline. Désireuse de poursuivre l'exploitation de l'usine, Nestlé recourt à une solution transitoire et recrute de la main-d'œuvre temporaire, en veillant à respecter les dispositions légales applicables à cette catégorie de personnel. Suite à la reprise de Valledupar par Dairy Partners America (DPA), un joint-venture entre Nestlé et la société néo-zélandaise Fonterra⁸¹, Nestlé met tout en œuvre pour transformer les emplois temporaires en postes fixes selon les conditions définies par le tribunal arbitral.⁸²

De par son issue inhabituelle mais aussi en raison de la forte valeur émotionnelle qu'il véhicule sur fond de tensions politiques et sociales, ce conflit suscite également de l'intérêt au-delà des frontières de la Colombie. Ainsi, certains membres de syndicats en Suisse ne se gênent pas – entre autres lors de l'Assemblée générale de 2004 – d'accuser Nestlé de machinations déloyales et de lui reprocher de réprimer les syndicats colombiens. Peter Brabeck réagit à cette attaque en précisant que le degré d'organisation des usines Nestlé en Colombie atteint jusqu'à 60%, contre 5% seulement en moyenne nationale, et que le salaire moyen d'un collaborateur de Nestlé est près de quatre fois supérieur au salaire minimum légal du pays. Les visites personnelles du chef de la zone AMS, Carlos Represas, en avril 2003, et de Peter Brabeck en novem-

bre de la même année, attestent en outre de l'importance accordée à cette affaire. Si les deux hommes souhaitent s'entretenir avec les représentants de Sinaltrainal, ils décident néanmoins de ne pas s'immiscer dans les négociations en cours qui, conformément à la pratique en vigueur chez Nestlé, relèvent à aussi de la compétence exclusive de la société affiliée locale.

Travail des enfants

En termes d'effectifs, les 250 000 collaborateurs de Nestlé représentent tout juste un quart des personnes qui travaillent indirectement pour l'entreprise. Parmi elles, on trouve en premier lieu les producteurs de lait et de café, avec lesquels Nestlé est en contact régulier dans le cadre de la livraison de la matière première, mais aussi un nombre encore bien plus élevé de planteurs de café et de cacao, avec lesquels l'entreprise n'entretient aucun contact direct, étant donné qu'elle s'approvisionne surtout auprès d'intermédiaires sur le marché mondial. Si ces collaborateurs indirects – dont le nombre dépasse le million –, pour la plupart des agriculteurs indépendants ou des membres de coopératives, ne sont pas soumis aux Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, il reste toutefois qu'il est aujourd'hui attendu d'une entreprise opérant à l'échelle mondiale qu'elle transpose les règles qu'elle a définies en interne à ses relations avec ses partenaires externes. Nestlé met un point d'honneur à satisfaire cette exigence, comme en attestent les Principes de conduite des affaires: «Nestlé insiste sur l'honnêteté, l'intégrité et la loyauté dans tous les aspects de ses activités et attend la réciprocité dans ses relations avec l'ensemble de ses partenaires d'affaires et ses fournisseurs de matériaux, biens et services.»⁸³ Ou encore la Politique des Ressources Humaines: «De plus, nos principaux fournisseurs et prestataires de services externes doivent connaître les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et s'y conformer.»⁸⁴ Précisons tout de même que Nestlé n'a pas les moyens d'imposer ses principes en dehors de ses usines et bureaux, car «[...] c'est aux gouvernements qu'incombe en dernière instance la mise en place d'un cadre légal garantissant le respect des droits de l'homme dans leurs pays respectifs.»⁸⁵

Provoqué en 2001 par un rapport du bureau de l'UNICEF au Bénin, le débat auquel donne lieu le travail des enfants dans les plantations de cacao d'Afrique de l'Ouest, dont la production couvre les deux tiers des besoins de cacao dans le monde, illustre de manière particulièrement claire cette problématique, jusqu'alors largement ignorée.⁸⁶ A l'instar des autres grands fabricants de chocolat, Nestlé est confrontée à des questions auxquelles elle n'a pas de réponse. Si ses Principes de conduite des affaires affirment qu'elle n'emploie pas d'enfants en âge de scolarité obligatoire et qu'elle s'est engagée à appliquer les conventions 138 et 182⁸⁷ de l'OIT, elle ne peut donner aucune garantie quant au respect de ces mêmes principes par les quelque 1,5 million de planteurs de cacao en Afrique de l'Ouest. Face à l'urgence de la situation, des représentants de l'industrie du chocolat britannique, parmi lesquels des collaborateurs de Nestlé, se réunissent dès le 4 mai 2001 au Foreign Office à Londres avec

une «Task Force» du gouvernement constituée à la hâte. Ils décident de mandater une étude sur les conditions de travail dans 2000 plantations de cacao en Côte d'Ivoire et 1000 au Ghana, qui constituent les principaux pays producteurs.⁸⁸ Il ressort de l'étude publiée l'année suivante par l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) en collaboration avec l'OIT, que la grande majorité des paysans ne pratiquent pas l'esclavage et que plus de 96% des enfants qu'ils emploient dans les plantations sont des membres de leur famille. Ce n'était pas de l'esclavage, mais du travail d'enfants tout de même. Il convient donc plutôt de parler de travail des enfants que d'esclavage.⁸⁹ L'étude révèle aussi des aspects inquiétants quant aux conditions de travail: on apprend notamment que les enfants sont exposés sans protection à des pesticides nocifs et qu'ils arrachent des mauvaises herbes à l'aide de machettes dangereuses.⁹⁰

A la lumière des conclusions de cette étude, Nestlé, en collaboration avec des fabricants de chocolat, des ONG et des syndicats, fonde en novembre 2002 l'Initiative internationale du cacao (ICI), à laquelle l'OIT participe à titre consultatif. Des initiatives similaires voient le jour aux Etats-Unis. L'ICI, dont le siège est à Genève, a pour objectif de définir des conditions de travail responsables pour la production de cacao en veillant notamment à abolir les pires formes du travail des enfants. A cette fin, elle entend mettre en place une certification, laquelle suppose des contrôles sur place. Mais les troubles liés à la guerre civile dans le principal pays producteur qu'est la Côte d'Ivoire entravent la procédure prévue, si bien que la date de conclusion du protocole, initialement fixée au 1^{er} juillet 2005, est différée. Actuellement, l'ICI a bon espoir de soumettre la moitié de tous les producteurs de cacao de Côte d'Ivoire et du Ghana à la certification d'ici à la mi-2008. Dans l'intervalle, elle a lancé de nombreuses mesures visant à accroître le revenu et le rendement des producteurs d'Afrique de l'Ouest: au travers de programmes de formation pour les enfants diffusés à la radio, il s'agit notamment de combler les déficits en la matière. A la mi-2005, ces mesures profitaient déjà à 33 000 fermes et à 200 000 enfants:⁹¹ Grâce à elles, le travail des enfants a été réduit de moitié en Côte d'Ivoire. Si l'industrie du chocolat a apporté une réponse appropriée au problème, il faudrait néanmoins se garder d'oublier que les objectifs fixés n'auraient jamais été atteints sans la pression exercée par les ONG.⁹²

Les expériences faites en Afrique de l'Ouest sont prises en compte dans la nouvelle version des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé de novembre 2004. Elles reflètent les multiples facettes d'un problème qui est bien plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord: «Il est généralement admis que les causes de travail des enfants sont complexes et englobent la pauvreté, les différences de niveau dans le développement économique, dans les valeurs sociales et les particularités culturelles. Nestlé estime que le développement de toute politique en la matière doit tenir compte de la situation sociale et légale propre à chaque pays. Toute action visant à éliminer le travail des enfants doit être guidée par le respect de l'intérêt de l'enfant. Des politiques et des mesures commerciales irréfléchies peuvent aggraver la situation des enfants.»⁹³ Le Rapport de gestion 2005 énonce clairement à cet égard:

«[...] nous attendons de nos fournisseurs industriels qu'ils se conforment aux Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, sous peine de perdre toute relation d'affaires avec nous.»⁹⁴

Perspectives

Au cours des quinze dernières années, la politique de Nestlé en matière de ressources humaines a gagné en professionnalisme tout en acquérant une dimension de plus en plus mondiale. Bien que la responsabilité principale reste du ressort des marchés, la Direction du Groupe à Vevey a renforcé son engagement dans ce domaine pendant cette période, l'un des objectifs premiers étant de garantir une uniformité au niveau des valeurs fondamentales qui guident la gestion du personnel en dépit de la diversité des situations qui prévalent dans les différents pays. On assiste ainsi à une multiplication des directives sur le sujet, en particulier depuis l'année 2000. La pression croissante de la concurrence sur le marché de l'emploi et le vieillissement de la population en Europe et au Japon dans les années à venir ne laissent présager aucun allègement des difficultés dans le domaine de la politique du personnel. Plus que jamais, Nestlé doit s'efforcer de trouver – et de garder – les meilleurs collaborateurs, faute de quoi elle risque de ne plus pouvoir se prévaloir de résultats aussi enviables qu'un taux de fluctuation annuel du personnel de seulement 5% et qu'une moyenne d'ancienneté de 27 ans.⁹⁵

Dans le sillage des réflexions qu'il avait formulées en 1998 sur la conception d'une mentalité nouvelle dans le domaine des ressources humaines, Peter Brabeck rappelle, lors de la conférence des chefs de marché d'avril 2005, qu'une structure flexible et une culture axée sur la performance présupposent la capacité de s'accommoder aussi de solutions différentes selon les secteurs d'activité. Il insiste aussi sur la nécessité d'avoir le courage de critiquer les mauvaises performances, l'humilité de demander de l'aide ainsi que la volonté de motiver les autres tout en leur accordant la liberté d'action dont ils ont besoin.⁹⁶



11. Nestlé et le public

Controverse

Un héritage du passé: la controverse liée à l'alimentation infantile

En essayant de comprendre les relations que Nestlé a entretenues avec l'opinion publique au cours des quinze dernières années, l'on ne saurait omettre une expérience datant d'une période bien antérieure qui, outre le fait qu'elle ait profondément secoué la Société, l'a occupée pendant toute une décennie: la controverse liée à l'alimentation infantile dans les pays en développement.¹ Tout commence en août 1973, au moment de la publication, par le journal britannique «New Internationalist», d'un rapport rédigé, entre autres, par la grande organisation charitable Oxfam, lequel émet à l'égard de l'industrie alimentaire, tout particulièrement de Nestlé en raison de sa position de leader du marché, trois critiques liées à la vente de laits infantiles dans les pays en développement: l'utilisation de méthodes de vente non éthiques, la dissuasion de l'allaitement maternel ainsi que la mise en danger de la santé, voire de la vie, des nourrissons du fait de l'adjonction d'eau insalubre aux préparations. Nestlé avait transposé aux pays en développement certaines des méthodes de marketing auxquelles elle recourt avec succès depuis des décennies dans les pays industrialisés sans tenir suffisamment compte des conditions qui y prévalent. Une pratique que les activistes ne manquent pas de relever et de porter à la connaissance de l'opinion publique, souvent en dramatisant les faits. En revanche, la qualité des préparations n'est jamais remise en cause, pas même par les détracteurs les plus virulents.

Le Code de l'OMS

Mais le théâtre de la véritable crise sont les Etats-Unis, un pays dans lequel Nestlé n'est encore pas active dans le secteur des formules infantiles. En 1977, les milieux de l'Eglise appellent au boycott des produits Nestlé. Une conférence organisée dans le cadre de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), à laquelle participent les fabricants, ceux qui les critiquent et d'autres organisations non gouvernementales (ONG), débouche sur l'adoption, en mai 1981, d'un Code par l'Assemblée annuelle de l'OMS réunie à Genève. Tout en admettant que le lait maternel constitue le meilleur aliment pour les nourrissons, le document soutient l'existence d'un marché légitime pour des produits de substitution en remplacement partiel ou total de l'allaitement. Il énumère un certain nombre de restrictions applicables à la vente des produits de substitution au lait maternel. (cf. encadré)²

Helmut Maucher, qui entre précisément en fonction au poste d'Administrateur délégué à cette époque, s'engage fortement pour surmonter la crise. En 1982, il dote la Société d'une réglementation interne relative à l'application du Code de l'OMS, dont la rigueur est en partie supérieure à celle du texte initial, et institue la même année aux Etats-Unis un comité indépendant qui, sous la présidence du sénateur Edmund Muskie, est chargé de surveiller la mise en œuvre du Code. Ces efforts conduisent en 1984 à la levée du boycott sur les produits Nestlé aux Etats-Unis qui, s'il n'a guère de répercussions sur les affaires de la Société, entache fortement sa réputation.

Début 1991, Nestlé décide en outre de répondre à une demande de la Commission Muskie et de mettre un terme à ses livraisons gratuites de formules infantiles dans les hôpitaux des pays en développement.³ Certes, le Code de l'OMS ne les interdit pas, mais la disposition y relative est, à l'instar de nombreuses autres dans ce document de compromis, formulée de manière à laisser une large marge d'interprétation, laquelle profite également aux personnes désireuses d'émettre des critiques.⁴

Les principales dispositions du Code de l'OMS

1. Il est interdit aux fabricants de faire de la publicité vers le grand public pour leurs produits, d'entretenir des contacts directs avec les mères et de leur donner des échantillons gratuits, pas même par l'intermédiaire des hôpitaux ou d'autres établissements de santé.

2. Il est interdit de recourir à des incitations matérielles en vue d'encourager le personnel de vente à accroître son chiffre d'affaires.

3. Les emballages doivent être étiquetés dans les principales langues nationales du pays concerné et contenir une notice sur les précautions d'emploi.

4. Ils doivent en outre mentionner qu'il convient de préférer l'allaitement à une alimentation au biberon.

Tandis que la polémique s'estompe progressivement aux Etats-Unis, elle se prolonge en Grande-Bretagne, où la «Church of England» appelle, durant l'été 1991, au boycott de *Nescafé*, une marque très appréciée des consommateurs britanniques,⁵ estimant que Nestlé n'est pas crédible en renonçant unilatéralement à ses livraisons gratuites aux hôpitaux. Elle ne lève le boycott qu'en 1994, après que l'OMS interdît officiellement à son tour les livraisons gratuites.⁶ Là encore, ce boycott n'a aucune incidence sur les affaires – les ventes de *Nescafé* augmentent même en Grande-Bretagne pendant la durée de son application – mais le fait qu'il soit soutenu temporairement par une instance nationale de grand prestige confère un poids moral aux critiques qui subsistent bien après la fin de cet épisode. En Grande-Bretagne, le sujet fait l'objet de polémiques pendant toute la décennie 1990. La présidente de la «Baby Milk Action Coalition» s'en fait la porte-parole, abordant la question lors de chacune de ses interventions à l'Assemblée générale de Nestlé en accusant sans cesse l'Entreprise de prétendues violations à l'encontre du Code de l'OMS. Notons à cet égard qu'elle ne trouve qu'un faible écho auprès des actionnaires.

Le sida donne une nouvelle dimension au débat

L'expansion rapide du sida, en particulier dans le sud de l'Afrique, confère une nouvelle dimension au débat. Bien que l'OMS arrive à la conclusion que près d'un tiers des enfants nés de mères séropositives sont également infectés par le virus et qu'une transmission par le lait maternel n'est pas à exclure, l'organisation préconise la poursuite de l'allaitement dans un rapport publié en 1992 avec l'UNICEF, estimant que la protection du lait maternel contre d'autres maladies est supérieure aux risques de contamination.⁷ Nestlé fait part de son adhésion à ce principe⁸, consciente que toute autre prise de position aurait ravivé le débat. Les activistes de la «Baby Milk Action» qui, dès le début des années 1990, accusent la Société d'utiliser l'argument de l'épidémie pour



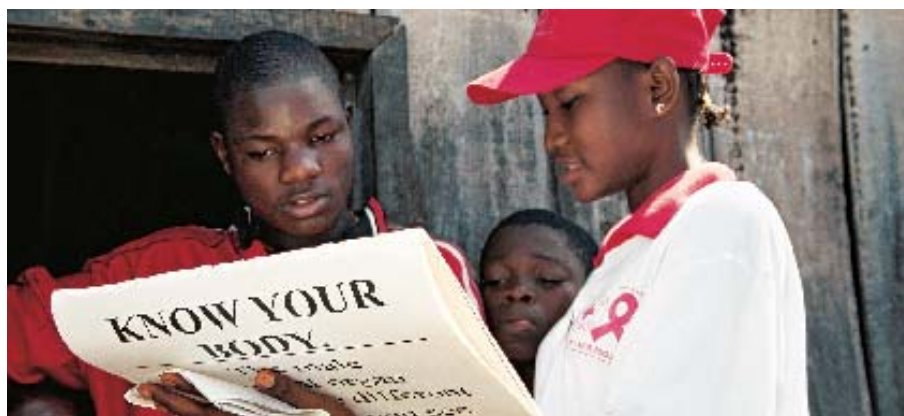
1



2



3



4

1 Des membres du Bureau Veritas vérifient la conformité de Nestlé au code de l'OMS.

2-4 Depuis 2000, Nestlé est partenaire de la Croix-Rouge nigérienne pour l'édition de brochures d'information sur le problème du SIDA. Elle organise également des rencontres animées par des personnes formées à la problématique et à ses conséquences médico-sociales.

prôner le recours à des laits infantiles au détriment de l'allaitement au sein, seraient très certainement montés au créneau.⁹

Dans une autre déclaration de mai 1997, l'OMS et l'UNICEF admettent officiellement le risque de transmission du virus VIH par l'allaitement, concluant à l'hypothèse selon laquelle plus d'un tiers des nourrissons concernés auraient pu être infectés par le virus de cette manière. Le rapport publié en 1992 et cette déclaration divergent néanmoins sur un point, puisque cette dernière affirme que le risque que les enfants dont la mère est séropositive tombent malades ou meurent est beaucoup moins grand en l'absence d'allaitement, pour autant qu'ils aient accès en contrepartie à une alimentation de remplacement équilibrée.¹⁰ Nestlé n'a jamais utilisé cette révélation pour promouvoir ses ventes de laits infantiles dans les pays touchés par le sida VIH/SIDA. En revanche, à la demande des autorités de santé locales, Nestlé Afrique du Sud met de tels produits à la disposition d'un programme spécial visant à éviter que les mères ne transmettent le virus VIH à leurs enfants.¹¹

Nestlé en quête d'un règlement définitif de la controverse

En dépit d'un apaisement progressif des tensions depuis la levée du boycott britannique en 1994, la controverse subsiste, incitant Helmut Maucher à poursuivre les efforts en vue de son règlement. Alors qu'il juge ses relations avec les responsables de l'OMS constructives, il est d'avis que celles avec les directeurs de l'UNICEF sont difficiles. En dépit de tentatives relativement réussies aux Etats-Unis au début des années 1980, il voit de moins en moins l'utilité d'entretenir des contacts avec des activistes, dont il estime qu'ils ne sont pas intéressés par des solutions, dans la mesure où dès qu'un problème est réglé, ils en soulèvent un autre. Helmut Maucher se console à la pensée que les activistes perdent progressivement le soutien des gouvernements. Dès lors, Nestlé n'a plus d'autre choix selon lui que de faire preuve d'honnêteté tout en travaillant sérieusement.¹²

Lorsqu'il reprend le poste d'Administrateur délégué en 1997, Peter Brabeck se fixe comme objectif de mettre un terme définitif à la controverse d'ici à 2000. A cette fin, il opte pour une politique plus offensive, allant jusqu'à reconnaître que la Société a commis des erreurs par le passé et qu'il n'est pas exclu qu'elle en commette d'autres à l'avenir.¹³ Mais il ne recueille guère plus d'approbation que son prédécesseur, tout du moins auprès de l'UNICEF. La première visite officielle que Peter Brabeck rend à la Directrice générale de l'organisation à New York, Carol Bellamy, reste d'ailleurs sans suite, cette dernière niant l'utilité d'une poursuite des discussions. Sa prise de contact avec la nouvelle Directrice générale de l'OMS, Gro Harlem Brundtland, est en revanche plus positive,¹⁴ puisque cette dernière se montre disposée à réunir des représentants de l'industrie et des activistes en vue de trouver une solution aux conflits persistants sur l'interprétation du Code. Après avoir largement délégué sa compétence en la matière à l'UNICEF au cours des dernières années, l'OMS reprend ainsi le dossier en main. En fin de compte c'est elle, et non l'UNICEF, qui est la gardienne du Code, l'organe directeur suprême de l'OMS, l'Assem-

blée mondiale de la Santé (AMS), se penchant tous les deux ans sur sa mise en œuvre et sur son interprétation. L'un des débats permanents porte sur la durée de la période pendant laquelle il s'agit d'alimenter un nourrisson exclusivement avec du lait maternel ou des produits de substitution. Le Code préconise l'allaitement au lait maternel ou l'utilisation de substituts à celui-ci jusqu'à l'âge de quatre à six mois¹⁵. Cette formulation ouverte fait régulièrement le jeu des activistes, qui accusent les fabricants de violer les dispositions du Code. Tandis que l'industrie donne son accord à la proposition de table ronde de Madame Brundtland, les activistes ne répondent pas à l'invitation, témoignant une fois encore du peu d'intérêt qu'ils montrent pour la résolution du conflit.¹⁶ Face à leurs attermolements, Peter Brabeck se mobilise en faveur d'un règlement clair. Lors de sa conférence de 2001, l'AMS fixe définitivement la durée de cette période à six mois. Nestlé met en œuvre la décision prise en veillant à adapter le contenu des instructions internes à l'intention des sociétés affiliées.¹⁷



Interprétation et contrôle de l'application du Code de l'OMS

La question relative à la compétence du contrôle de l'application du Code est une autre source d'ambiguïté. Le document, qui l'attribue tant aux Etats qu'aux fabricants, charge par ailleurs les ONG de signaler aux fabricants toute infraction dont ils se sont rendus coupables.¹⁸ Cette situation a pour conséquence que les divers acteurs se renvoient la compétence. Dès le départ, Nestlé s'engage en faveur de l'introduction de codes à l'échelle nationale, comme le prévoit le texte de l'OMS.¹⁹ Force est de constater toutefois que les résultats de ces efforts sont modestes dans un premier temps: dix ans après l'adoption du Code de l'OMS, neuf pays seulement ont transposé les dispositions y relatives dans leur législation nationale, alors que 66 pays n'ont encore entrepris aucune démarche allant dans ce sens.²⁰ Sous l'égide de Peter Brabeck, le projet prend un nouvel élan à la fin des années 1990. Grâce en partie à ces efforts, de nombreux pays en développement ont à ce jour transposé, sous une forme ou une autre, les dispositions du Code de l'OMS dans leur droit national. Lors d'une enquête conduite en 1999 dans le cadre de cette initiative, les gouvernements de 54 pays en développement confirment que Nestlé applique cette réglementation.²¹

La révision des instructions de Nestlé, formulées vingt ans auparavant, en vue de l'application interne du Code constitue un autre élément clé de la stratégie offensive de Peter Brabeck. Dans leur nouvelle version de 2004, les instructions codifient une série de mesures individuelles introduites au cours des années précédentes, telles que la conduite, à intervalles réguliers, d'une révision dont les résultats sont soumis chaque année au Comité de contrôle du Conseil d'administration. Outre la procédure interne, la réglementation prévoit l'exercice, par un organe indépendant, d'un contrôle externe dans les cas particulièrement difficiles, selon le modèle appliqué en son temps par la Commission Muskie. Nestlé a recours à cette possibilité dès la fin des années 1990 en chargeant un bureau d'experts externe d'étudier les critiques formulées publiquement à l'égard de la société affiliée au Pakistan par l'un de ses anciens collaborateurs, qui l'accuse de prétendues infractions au Code de

Un des buts des actions sociales de Nestlé est de contribuer à la santé et à la bonne alimentation des enfants, au Brésil comme ailleurs.

l'OMS, dont les médias se font l'écho jusqu'en Europe.²² Les nouvelles instructions ancrent aussi le système de «médiateur du Code de l'OMS» qui, précédemment introduit de manière informelle, autorise les collaborateurs de Nestlé à communiquer à la Société, de manière confidentielle et en contournant la voie hiérarchique, toute infraction au Code. En cas de contradiction entre un code national et les dispositions énoncées par Nestlé, les instructions prévoient la primauté de la règle la plus stricte.²³ Peter Brabeck ne laisse planer aucun doute sur sa volonté de sanctionner les violations aux instructions, n'excluant pas le licenciement en cas de faute grave.²⁴

Bien que les activités de Nestlé n'aient jusqu'alors été soumises à une révision externe que dans des cas spéciaux, à l'image de celui que nous venons d'évoquer au Pakistan²⁵, Peter Brabeck se laisse convaincre de l'utilité de cette procédure, même en l'absence d'un motif concret. Ainsi, en 2002, il confie à Bureau Veritas, une société d'audit opérant à l'échelle mondiale, la mission d'évaluer la commercialisation de laits infantiles dans trois pays africains que le Bureau pouvait choisir lui-même. Dans le cadre de l'examen des pratiques Nestlé en Afrique du Sud, au Nigeria et au Mozambique auquel se livre Bureau Veritas pendant cinq semaines, seules trois infractions légères sont constatées, ces dernières n'étant toutefois pas considérées comme des violations systématiques du Code de l'OMS.²⁶

Ces dernières années, diverses tentatives de dialogue avec les activistes, qui se sont regroupés au sein du Réseau international d'action pour la nutrition infantile (International Baby Food Action Network, IBFAN) dans les années 1990, ont été initiées. Or, leur bilan ne fait malheureusement que confirmer le constat dressé par Helmut Maucher dans les années 1990, à savoir que les activistes s'opposent à l'instauration d'un dialogue, puisque ce dernier leur ôterait toute raison d'être.²⁷ Précisons par ailleurs que si l'IBFAN s'est dotée d'une dimension internationale, son action s'est pour l'essentiel limitée à la Grande-Bretagne, où elle jouit d'une crédibilité certaine jusque dans des milieux dans lesquels on ne soupçonnerait pas nécessairement la présence d'activistes. Ainsi, en 2003, le Financial Times refuse d'intégrer les fabricants de formules infantiles dans son indice des investisseurs socialement responsables, les assimilant aux producteurs de tabac ou d'armes.²⁸ La même année, le renommé British Medical Journal (BMJ) publie un rapport sur les pratiques de commercialisation de différents fabricants d'aliments pour nourrissons, dont Nestlé, au Togo et au Burkina Faso qui, outre le fait qu'il repose indéniablement sur des sources de l'IBFAN, n'a fait l'objet d'aucune audition des entreprises concernées.²⁹ Ces dernières années, on observe toutefois un déclin de la crédibilité des activistes et de l'intérêt que leur porte l'opinion publique.³⁰

Communication

De la controverse à une nouvelle politique en matière de communication
Si, comme nous l'avons mentionné précédemment, cette controverse n'a aucune incidence négative sur les affaires de Nestlé, elle entame néanmoins



Nestlé Nutrition Duchess Club cherche à apprendre aux écoliers nigériens les bases de la nutrition.

l'image de la Société, ainsi que l'humeur de ses collaborateurs. Se sentant agressés à tort, ces derniers s'enferment dans une position de défense, qui ne rend la compréhension de l'attitude de Nestlé que plus difficile. Cette ambiance entre dépit et résignation prévaut encore lorsque Helmut Maucher arrive à Vevey en 1980. Plus tard, il en donnera la description suivante: «Pour nos collaborateurs suisses, il ne fait aucun doute que l'épisode des laits infantiles, par exemple, dans lequel Nestlé était également impliquée, était un choc. Leur réaction témoigne d'une grande colère. On observe un mécanisme très particulier dans les bonnes entreprises employant des collaborateurs compétents, à savoir que les gens se regroupent pour former un «cercle des chariots» derrière lequel ils se protègent en niant la réalité. Certes, ce comportement est humain, mais il n'est pas du tout approprié.»³¹

La Société, qui pense alors se trouver en état de siège, se coupe de son environnement, ce qui renforce encore davantage son image négative. Conscient de la nécessité de rompre ce cercle vicieux, Helmut Maucher ne voit de solution que dans une politique ouverte en matière de communication, laquelle permettrait de régler le double problème d'image et de motivation. Ce faisant, il entend passer de la défensive à l'offensive, ce qui lui est d'autant plus facile qu'il a suivi les premières années difficiles de la crise à distance, alors qu'il occupait le poste de chef de marché de Nestlé Allemagne et a donc une réaction moins émotionnelle que les collaborateurs et la direction du Centre. Exonéré de toute responsabilité personnelle dans cet épisode, il se sent libre et saisit toutes les opportunités qui se présentent pour donner des interviews ou publier des articles. Ainsi, on dénombre plus de 300 prises de position – discours non compris – au cours des près de vingt années de son mandat en tant qu'Administrateur délégué et Président.³² Il n'est guère de sujet en rapport direct ou indirect avec Nestlé et son environnement économique, social et politique sur lequel il ne se soit pas exprimé. La propagation de ce thème lui permet de détourner progressivement l'attention de l'opinion publique des formules infantiles. Il parvient à utiliser la réputation négative que l'Entreprise a acquise au



La communication du groupe se trouve placardée sur tous les murs du monde, comme ici dans le métro de Kobe au Japon.

travers de la controverse pour présenter Nestlé de manière positive. En ce sens, l'on peut dire que cette polémique est le point de départ d'une nouvelle politique en matière d'information.³³

Mais loin d'être une simple révision cosmétique, la nouvelle politique marque un tournant radical. Pendant les plus de cent ans que compte son histoire, Nestlé s'est quasi exclusivement définie au travers de ses produits. En tant que telle, la Société reste en retrait, estimant qu'en dehors du Rapport de gestion, qui contient des chiffres consolidés depuis 1968, et d'événements comme l'Assemblée générale annuelle et les conférences de presse, elle n'a aucun compte à rendre au public. L'ouverture de la politique d'information va de pair avec le renforcement de l'identité d'entreprise et de la nouvelle politique des marques³⁴ et fait partie intégrante d'une stratégie de communication bien plus étendue, car en dépit de la mise en valeur de la Société, les produits restent sa préoccupation principale et son objet d'identification. Depuis toujours chez Nestlé, la communication s'entend en premier lieu avec les consommateurs, que ce soit au travers de la publicité, d'informations sur les emballages ou par l'intermédiaire d'Internet, dont l'importance va croissant ces dernières années. Dès lors, dans un marché Nestlé, le «Communication Director» n'est pas le responsable de la presse mais celui de la publicité. C'est également le cas à Vevey, où le département de la communication («Business Communications», B/COM, SGDU à l'heure actuelle) est en charge de la publicité. Quant aux relations avec les médias, elles sont du ressort du service de presse. Le choix de l'appellation Communications du Groupe (CC) en 1995 répond à la volonté de présenter le département comme un élément de la communication globale de l'entreprise. Cela étant, les tâches restent clairement réparties entre les deux unités, B/COM-SGDU assurant la vente des produits, CC celle de l'image de la Société. CC voit ses effectifs renforcés dans le milieu des années 1990, notamment dans la perspective de l'arrivée d'Internet.

La communication: une affaire de chef

Si CC se développe, il n'en reste pas moins clair que le véritable «porte-parole» de Nestlé vis-à-vis de la presse demeure Helmut Maucher. Le travail de relations publiques relève de sa compétence directe, et il décrit les relations avec les journalistes comme une «affaire de chef»: «Je consacre beaucoup de mon temps, par nécessité, à établir des contacts avec les responsables des organes de presse et d'information [...] c'est le travail et la responsabilité directe de l'Administrateur délégué», déclare-t-il en 1989 devant le Conseil d'administration.³⁵ Très rares sont les autres membres de la Direction générale à prendre la parole devant les médias. Lors des deux conférences de presse annuelles – à Zurich au printemps et à Vevey en automne – l'on ne trouve à ses côtés sur le podium que le chef des finances et le chargé de presse.

Mais dans toutes ses interventions personnelles, Helmut Maucher n'a de cesse de mettre Nestlé au premier plan: «[...] le dirigeant est sans doute la courroie de transmission de la communication la plus fiable mais il est évident que le culte de la personnalité n'est pas une bonne méthode. C'est l'entreprise

et non la personne qui doit profiter de la communication pour améliorer son image. Les patrons passent et doivent avoir conscience qu'ils ne sont qu'un maillon dans une chaîne.»³⁶

Helmut Maucher profite en outre des interviews pour aborder des sujets de controverse, une pratique qu'il désigne par les termes de «management by provocation.»³⁷ Exemple éloquent, celui de l'interview qu'il accorde à l'illustré allemand «Stern» en novembre 1996, au cours de laquelle il se prononce clairement en faveur de l'utilisation du génie génétique dans l'alimentation, ce qui n'est pas sans déplaire fortement à quelques personnes chez Nestlé en Allemagne qui, eu égard à l'opposition croissante à cette technologie, craignent pour leur chiffre d'affaires.³⁸ Convaincu de la nécessité de cette technologie pour garantir l'alimentation de l'humanité sur le long terme, Helmut Maucher avait défendu cette même position trois ans auparavant, dans un entretien avec un grand quotidien allemand. A l'époque, ses déclarations n'avaient déclenché aucune réaction.³⁹ Or, force est de constater que, dans l'intervalle, les mentalités ont changé, et pas uniquement en Allemagne. Bien qu'il n'y ait pas le moindre rapport entre les deux problèmes, le scandale de l'ESB en Angleterre suscite dans toute l'Europe des craintes sur les risques d'aliments insalubres, dont l'acception est étendue aux produits génétiquement modifiés. Alors que ces derniers ne sont pas encore commercialisés en Europe en 1996, les premiers maïs et soja transgéniques sont récoltés en grande quantité aux Etats-Unis à l'automne de la même année, ne rendant le danger présumé que plus tangible. Helmut Maucher a parfaitement conscience de la situation lorsqu'il s'entretient avec les reporters du «Stern», et la provocation le titille. De temps à autre, il profite aussi des interviews aux médias pour faire passer un message à l'adresse de ses collaborateurs: «Il est évident que les collaborateurs de Nestlé lisent plus volontiers les articles que les journaux publient à mon sujet que les communiqués ou les circulaires que je leur adresse directement. Fort de cette constatation, je pratique donc ce que j'appelle le «management by interview.»⁴⁰

Helmut Maucher confie la responsabilité de la conduite des relations publiques à Peter Brabeck dès 1995, à savoir avant que ce dernier ne soit désigné comme son successeur au poste d'Administrateur délégué. Pour Peter Brabeck, la forte identification de son prédécesseur à l'entreprise – l'image de Nestlé et celle de son chef ne formaient quasiment plus qu'un – constitue tant une chance qu'un risque dans le cadre de l'exercice de son nouveau mandat. La chance réside dans la possibilité de s'appuyer sur une base solide et dans le fait que Helmut Maucher continue de faire profiter l'entreprise de son charisme pendant trois années supplémentaires. Une fois Peter Brabeck nommé Administrateur délégué, Helmut Maucher ne parle plus officiellement au nom de la Société, exception faite à l'Assemblée générale. Il continue toutefois à s'exprimer dans le cadre d'interviews, d'articles et de discours en se concentrant toutefois sur des thèmes généraux qui ne sont pas en rapport avec les affaires quotidiennes. Peter Brabeck dirige les conférences de presse dès son entrée en fonction, et, contrairement à son prédécesseur, s'entoure à cette occasion de l'ensemble des Directeurs généraux pour montrer qu'à la tête de Nestlé, il y a une équipe,

même si – dans la droite ligne de Helmut Maucher – c’est une «équipe avec un chef»⁴¹. En dehors de ces interventions officielles, Peter Brabeck se tient plutôt à l’écart de l’opinion publique au cours des trois années précédant le départ de Helmut Maucher de la Présidence, mettant cette période à profit pour préparer sa propre politique en matière de communication. Il est conscient – et c’est là le risque évoqué précédemment – qu’une entreprise dont l’image a été si longtemps associée à une seule personnalité peut avoir de la difficulté dans la quête d’une nouvelle image après le départ définitif de cette dernière. Rainer E. Gut, le successeur désigné de Helmut Maucher en tant que Président, fait savoir clairement dès sa nomination qu’il se tiendrait en retrait.

Dans la perspective du changement à venir à la présidence, Nestlé est donc contrainte d’apprendre à s’exprimer davantage pour elle-même. A cette fin, elle a besoin d’une politique de communication plus fortement axée sur les faits que sur les personnes et misant davantage sur la planification que sur l’intuition. L’adoption, à la demande de Peter Brabeck, d’une «Nestlé Information Policy» lors de la première séance de la Direction générale qu’il préside en tant qu’Administrateur délégué, n’est donc pas le fruit du hasard. Elaboré par le porte-parole, le document formule pour la première fois un ensemble de règles contraignantes relatives aux relations du management et des sociétés affiliées avec les médias.⁴² Loin de vouloir limiter l’information, il vise à doter le management et les sociétés affiliées des compétences qui leur permettront de multiplier leurs interventions dans les médias. Ces nouvelles instructions ne s’inscrivent pas non plus en opposition à la décentralisation, dont le bien-fondé est tout particulièrement avéré dans le cadre de la conduite des affaires publiques, mais entendent sensibiliser les sociétés affiliées à la portée de leurs propos, qui sont susceptibles d’avoir des répercussions pour le Groupe dans son ensemble, et à la nécessité, en cas de doute, de prendre contact avec Vevey au préalable.⁴³ Sous la pression d’une tendance générale à une accélération du rythme de publication des rapports financiers, Peter Brabeck impose aussi un nouveau rythme à la politique d’information. Ainsi, alors que jusqu’en



1999, la conférence de presse sur le bilan se tenait systématiquement fin avril ou début mai, elle est organisée à la mi-mars en 2000 et en 2001. L'année suivante, il va même jusqu'à la faire coïncider avec la date de publication du résultat annuel, dont il avait déjà avancé la date de fin mars à fin février en 1999. Dans le sillage de ces changements de calendrier, le lieu de la conférence de presse sur le bilan, qui se tenait traditionnellement à Zurich est déplacé au Centre, à Vevey à partir de 2002, pour des raisons pratiques.⁴⁴ Quant à la conférence de presse d'automne, organisée de tout temps déjà à Vevey, elle est avancée d'un mois, de fin novembre à fin octobre.

Informations financières

L'ouverture de la politique d'information n'est pas uniquement le résultat de la polémique autour des laits infantiles. En effet, la pression croissante des milieux financiers ainsi que des analystes et journalistes de la presse spécialisée dans ce domaine, qui exigent une présentation plus détaillée du rapport financier, exerce une influence au moins égale, si ce n'est supérieure. Jusqu'au milieu des années 1980, force est d'admettre qu'à cet égard aussi, la position de Nestlé était plutôt réservée. Certes, l'entreprise entretenait des relations avec ses investisseurs depuis le début des années 1970, mais les rencontres étaient toujours organisées à l'initiative de ces derniers. Après que les investisseurs américains montrent eux aussi un intérêt croissant pour ces informations à la suite de la reprise de Carnation en 1985 et de l'introduction, l'année suivante, des «American Depositary Receipts» (ADR), Nestlé organise de son propre chef, en 1986, une rencontre avec des analystes travaillant dans des grandes banques et d'autres établissements financiers dans pas moins de sept villes en Europe et aux Etats-Unis.⁴⁵ Ces rencontres, qui donnent naissance aux «roadshows» actuellement conduits par la Direction du groupe dans diverses places financières après la publication des résultats annuels et semestriels, font depuis lors partie intégrante de la politique d'information de la Société. De par les conséquences



1

directes qu'elles sont susceptibles d'avoir sur le cours de l'action, leur importance est au moins égale, sinon supérieure, à celle des conférences de presse. A la fin des années 1980, Nestlé est l'une des premières entreprises suisses à créer un département «Relations Investisseurs» (IR) dans un souci d'entretenir ses contacts avec le milieu financier. Directement subordonnée au chef des finances, la nouvelle unité est en contact au quotidien avec les analystes qui, de par leurs relations constantes avec les journalistes, influencent indirectement la formation de l'opinion sur l'entreprise et, partant, son image.

Helmut Maucher, qui est conscient des relations étroites des analystes financiers et des journalistes, se sent bien plus proche de ces derniers. «L'entreprise n'a pas été construite sur la seule base de calculs d'analystes financiers», déclare-t-il en 1994 devant le Conseil d'administration, avant de poursuivre: «la notion de «return on investment» doit être vue dans une perspective industrielle et non pas uniquement financière». ⁴⁶ Son scepticisme à l'égard du monde financier se manifeste aussi dans ses remarques occasionnellement sarcastiques sur le «fétichisme de la valeur actionnariale». ⁴⁷ Il ne participe que rarement à des «roadshows» et s'en remet largement au chef des finances et au responsable du département Relations Investisseurs pour les autres contacts avec le milieu financier. Sa réserve n'est pas toujours jugée positivement par les analystes. Conscient que son attitude est dépassée, il déclare lui-même dans une interview donnée vers la fin de son mandat en tant que Président: «Il est des thèmes, comme Investor Relations, auxquels je ne me suis jamais vraiment intéressé; à présent, il (Peter Brabeck) doit s'en occuper, mais si j'étais à sa place aujourd'hui, cette tâche m'incomberait tout autant.» ⁴⁸ C'est précisément ce que fait son successeur en prenant part aux «roadshows» dès le début de son mandat. Dans le sillage de la pression croissante sur la performance et sous l'effet de l'augmentation du besoin d'information des autorités et des Bourses, les exigences posées aux entreprises par le milieu financier en termes de présentation des rapports financiers se sont accrues de manière fulgurante depuis le milieu des années 1990. Alors qu'au début des années 1970, c'est la cotation à certaines Bourses d'Europe continentale qui faisait l'objet des premières rencontres avec les analystes financiers, la première publication d'un rapport semestriel en 1989 répond à une exigence de la Bourse de Londres, où Nestlé est la première entreprise suisse à être cotée depuis 1954. ⁴⁹ Momentanément considérée avec sérieux en 1994, une cotation à la Bourse de New York (New York Stock Exchange, NYSE) aurait contraint Nestlé à se soumettre aux règles extrêmement détaillées imposées par l'autorité de surveillance des Bourses américaines, la Securities and Exchange Commission (SEC), lesquelles seront renforcées dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley. En Suisse également, la Bourse exerce une influence grandissante sur la politique d'information des sociétés qui y sont cotées. Ainsi, le règlement d'admission de la Bourse suisse SWX contient des dispositions détaillées relatives aux communiqués de presse portant sur des informations boursières qui interdisent leur publication pendant les séances de la Bourse.

L'augmentation de la taille de la partie financière du rapport annuel depuis 1990 atteste elle aussi de l'importance croissante accordée à la présentation des rap-



2



1



2

ports financiers: de 32 pages entre 1990 et 1998, elle est passée à près de 67 pages en 1999; depuis, elle fait l'objet d'un document séparé – en 2005, le nombre de pages atteignait pas moins de 100. Depuis 1992, au sens d'une présentation du rapport financier par segment, le résultat d'exploitation est également publié par zones géographiques et par groupes de produits, à l'instar du chiffre d'affaires.⁵⁰

Le génie génétique: un nouveau sujet de controverse

Dans les années 1990, la politique d'information de l'entreprise s'ouvre non seulement aux médias et au milieu financier, mais aussi à un nombre croissant de groupes, parmi lesquels les organisations non gouvernementales (ONG), dont les intérêts vont de la protection du consommateur et de l'environnement au commerce équitable avec les pays en développement. Sous le couvert de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ces groupes exigent des entreprises qu'elles rendent des comptes quant à leur comportement environnemental au sens large. Pour Nestlé, qui a été l'une des premières multinationales à être confrontée aux ONG dès le milieu des années 1970 dans le cadre de la controverse autour des laits infantiles, ces revendications n'ont rien de surprenant, mais pour cette raison précisément, elle avait considéré les ONG pendant longtemps comme une source de nuisance passagère. Le Groupe ne commence à les prendre plus au sérieux qu'à partir du moment où elles se profilent en tant que facteur de pouvoir potentiel sur le long terme. Fin 1998, ces organisations sont mentionnées pour la première fois dans un document stratégique officiel à l'intention du Conseil d'administration, dans lequel on peut lire qu'elles sont à maints égards devenues des plates-formes politiques et que, quand bien même elles ne représenteraient que des groupes marginaux de la société, elles ont un profil politique élevé. Selon ce même document, qui reconnaît que le Code de l'OMS n'est qu'un exemple parmi tant d'autres, la quasi-totalité des entreprises multinationales sont actuellement confrontées, sous une forme ou une autre, à la pression exercée par ces groupes.⁵¹

En raison de son engagement en faveur du génie génétique, Nestlé devient l'année suivante la cible de Greenpeace qui, en tant qu'ONG particulièrement active sur le front de l'environnement, organise plusieurs manifestations médiatiques devant diverses sociétés affiliées ainsi qu'au Centre, à Vevey. Vers la fin des années 1990, tout laisse présager qu'après les laits infantiles, le génie génétique sera désormais au cœur des critiques les plus acerbes envers Nestlé. Précisons toutefois qu'à la différence de la première controverse, Nestlé n'est que marginalement touchée par la seconde, avant tout en Europe, l'unique endroit dans le monde où les opposants à cette nouvelle technologie se mobilisent ouvertement et exercent une influence considérable sur l'opinion publique. Des sondages conduits dans les pays germanophones font apparaître qu'une grande majorité des consommateurs sont contre l'utilisation du génie génétique dans l'industrie alimentaire, mais globalement favorables à son emploi dans le domaine médical. Les initiatives lancées en vue d'informer les consommateurs – une brochure⁵² et une exposition à l'Alimentarium à Vevey⁵³

1 Manifestation de Greenpeace contre les OGM en 1996 devant le siège de Nestlé à Vevey.

2 En 1998, L'Alimentarium, Musée de l'alimentation, une fondation Nestlé, organise une exposition temporaire, sur le thème du génie génétique: «L'alimentation au fil du gène».

qui est également présentée à l'étranger – ne suffisent pas à atténuer les réserves que cette technologie inspire à l'opinion publique, ce dont atteste l'échec des tentatives de commercialisation de produits contenant des organismes génétiquement modifiés (OGM) en Allemagne et en Suisse.⁵⁴ En Grande-Bretagne, où l'opposition est tout aussi marquée, les OGM sont désignés par l'expression éloquente de «Frankenstein food». Au vu de la situation, Peter Brabeck déclare, lors d'une conférence à l'Université d'Oxford fin 1999, que Nestlé ne doit et ne peut imposer aucune technologie aux consommateurs et que son action s'inscrira en tout temps dans le respect d'une transparence pleine et entière et de la liberté de choix de ces derniers. Néanmoins, à l'instar de son prédécesseur, il réitère son soutien au génie génétique, estimant qu'une recherche et une utilisation responsables peuvent contribuer à satisfaire les besoins alimentaires de la planète. Il poursuit en expliquant que Nestlé, en tant qu'entreprise opérant au plan mondial, assume une responsabilité globale et ne saurait par conséquent risquer de négliger les besoins d'une grande majorité de la population mondiale sur la base de critiques émises par une minorité. Enfin, Peter Brabeck précise que Nestlé continuera d'utiliser des matières premières génétiquement modifiées dans les pays où elles sont autorisées par la législation et acceptées par les consommateurs, en veillant à respecter les critères de sécurité stricts auxquels sont soumis l'ensemble de ses produits et, le cas échéant, toute réglementation relative à la déclaration d'OGM.⁵⁵

L'engagement marqué de Helmut Maucher en faveur du génie génétique fait naître l'impression que cette dernière revêt une importance aussi cruciale pour Nestlé que pour Monsanto, Novartis ou encore Syngenta plus tard. Or, la réalité est toute autre, Nestlé ne produisant aucune plante génétiquement modifiée et ne déployant des activités de recherche dans ce domaine que dans le but de rester en phase avec l'évolution scientifique.⁵⁶ Son implication se limite à un rôle d'acheteur de matières premières, dont certaines, à l'image du maïs et du soja, font de plus en plus l'objet de modifications génétiques. Sans altérer la position défendue par son prédécesseur, Peter Brabeck met tout en œuvre pour ne pas laisser Nestlé sous les feux de la critique, adoptant une attitude discrète et renvoyant la responsabilité principale de l'information des consommateurs aux entreprises pour qui, contrairement à Nestlé, le génie génétique fait partie des activités de base.

A partir de 2001, la position officielle de Nestlé sur le génie génétique reflète elle aussi cette attitude différenciée, l'Entreprise affirmant qu'elle tient toujours compte des divergences d'opinions de ses consommateurs dans les différentes régions du monde tout en exprimant son adhésion en faveur de cette technologie et sa confiance dans la capacité de celle-ci d'accroître la production d'aliments et de garantir des pratiques agricoles durables, par exemple par une réduction de la consommation d'eau et de pesticides. Aussi Nestlé soutient-elle une utilisation responsable du génie génétique dans la production alimentaire sur la base de travaux de recherche scientifiques solides, indiquant que, selon l'OMS et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), les plantes génétiquement modifiées et les plantes conventionnelles présentent une sécurité égale. Partant qui plus est du constat



3



4



5

3 Nestlé s'attache au développement durable notamment en organisant la récolte des débris laissés par les alpinistes dans les camps de base de l'Everest.

4 Après le passage de l'ouragan Katrina aux Etats-Unis en 2005, Nestlé Waters North America, Inc. a distribué, avec l'aide d'ONG, des millions de bouteilles d'eau aux victimes.

5 En 2002, l'Indonésie est victime de graves inondations. Nestlé convoie du Nescafé et d'autres produits dans les régions touchées.

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé

1. Il faut respecter toutes les législations nationales et les recommandations internationales.
2. La communication de Nestlé doit refléter une consommation alimentaire modérée et ne pas encourager les excès. Cela est particulièrement important quand il s'agit d'enfants. La communication sur les effets bénéfiques de ses produits doit s'appuyer sur des arguments nutritionnels fondés.
3. Respect strict du Code international de commercialisation des substituts du lait maternel de l'OMS.
4. Protection des droits de l'homme dans le cadre de la sphère d'influence de Nestlé.
5. Respect des droits de ses collaborateurs: communication, sphère privée, intégrité, protection des données, formation continue, non-discrimination, salaires et prestations sociales compétitifs, environnement de travail sûr, affiliation à des syndicats, interdiction du recours au travail forcé.
6. Interdiction du recours au travail des enfants.
7. Honnêteté, intégrité et loyauté dans les relations avec les partenaires d'affaires, interdiction de la corruption, exemption des conflits d'intérêts, engagement des fournisseurs à se conformer aux Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, concurrence loyale, dialogue permanent avec les pouvoirs publics et les ONG.
8. Protection de l'environnement: Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS), utilisation efficace et raisonnable des ressources renouvelables, réduction des impacts défavorables à l'environnement, élimination sûre et responsable des déchets.
9. Politique de Nestlé concernant les ressources en eau: utilisation durable de l'eau, protection des sources, minimisation de la consommation d'eau dans la production, traitement des eaux usées.
10. Matières premières agricoles: soutien aux systèmes de production agricole durables qui satisfont aux exigences économiques, écologiques et sociales à long terme, fourniture d'une assistance agricole aux producteurs, application de technologies nouvelles, préservation de la diversité génétique, système d'achats directs et primes de qualité lorsque les conditions fixées sont réunies, politique des prix transparente; membre fondateur de l'Initiative pour le développement durable dans l'agriculture (Sustainable Agriculture Initiative, SAI).
11. Principes de gouvernement d'entreprise de Nestlé: droits et obligations des actionnaires, égalité de traitement des actionnaires, attributions et responsabilités du Conseil d'administration, publication des informations et transparence.⁶¹
12. Principes généraux en matière de dons et contributions.⁶²
13. Résumé de la politique de Nestlé en matière de commercialisation des laits infantiles.⁶³

qu'il n'existe aucune règle régissant la déclaration de produits contenant des OGM au plan mondial, Nestlé explique qu'elle respecte les lois nationales y relatives, si bien que les solutions retenues sont susceptibles de varier d'un pays à un autre.⁵⁷ Par cette dernière remarque, la Société tente de couper l'herbe sous les pieds de ceux qui lui reprochent d'appliquer une double norme.

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé

Pendant de longues années, la concentration sur le problème de l'alimentation infantile empêche Nestlé de se consacrer à d'autres thèmes. Juste après son accession au poste d'Administrateur délégué, Peter Brabeck décide donc d'étoffer les effectifs du Département «Affaires publiques», qui se consacrait

Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies

- | | |
|--|--|
| <p>1. Protection des droits de l'homme dans le cadre de la sphère d'influence de l'entreprise</p> <hr/> <p>2. Non complicité de violation des droits de l'homme au sein de l'entreprise</p> <hr/> <p>3. Liberté d'association et reconnaissance effective du droit aux conventions collectives</p> <hr/> <p>4. Elimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire</p> <hr/> <p>5. Abolition effective du travail des enfants</p> | <p>6. Elimination de la discrimination en matière d'embauche et d'emploi</p> <hr/> <p>7. Approche de précaution concernant les défis environnementaux</p> <hr/> <p>8. Prise d'initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables</p> <hr/> <p>9. Encouragement du développement et de la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement</p> <hr/> <p>10. Lutte contre la corruption⁶⁴</p> |
|--|--|

Politique des dons

Pendant longtemps, Nestlé s'est montrée fidèle à la devise «Fais le bien, mais n'en parle pas»⁶⁵. Helmut Maucher est aussi à l'origine de l'ouverture vers l'extérieur dans ce domaine, reconnaissant qu'un engagement social, humanitaire et culturel plus visible peut aussi contribuer à valoriser l'image de l'Entreprise. Forte de ce nouvel état d'esprit, Nestlé devient l'un des sponsors principaux des Salzburger Festspiele et du Festival de musique de Lucerne. En 1991, à l'occasion du 125^e anniversaire de sa création, Nestlé fonde la «Fondation Nestlé pour l'Art» qui soutient depuis lors, avec les revenus de son capital initial, majoritairement des jeunes artistes qui ont un rapport avec la scène culturelle suisse dans les domaines des beaux-arts, de la musique, du théâtre et de la danse. Si Nestlé est représentée au Conseil d'administration, la Fondation jouit d'une autonomie totale dans le choix des projets; depuis sa création, il y a quinze ans, elle en a soutenus plus de 1000.

Outre le mécénat culturel, Nestlé met aussi un point d'honneur à parrainer des projets dans les domaines de l'alimentation, de la santé, de l'éducation et du sport, auxquels vient s'ajouter l'aide d'urgence accordée lors de catastrophes naturelles ou de conflits armés, à l'instar du tsunami qui a touché l'Asie du Sud-Est fin 2004 ou de la guerre au Liban en août 2006. Dans tous ces domaines, la structure décentralisée de Nestlé est un atout non négligeable, en ce sens que des projets peuvent être élaborés et contrôlés sur place par les sociétés affiliées en collaboration avec les autorités et les ONG locales, et que l'aide d'urgence, notamment sous forme de produits alimen-

taires ou d'eau, peut être acheminée de façon rapide et non bureaucratique au bon endroit. Le Centre à Vevey se limite à assurer la coordination et à émettre des directives générales. En 2003, Peter Brabeck rapproche la politique de mécénat menée par Nestlé du processus de transformation du Groupe en «entreprise de santé, de nutrition et de bien-être» en privilégiant des projets qui incitent les gens, et plus particulièrement les enfants, à adopter un mode de vie sain dans lequel l'alimentation joue un rôle positif.⁶⁶ La version révisée des Principes de conduite des affaires de 2004 précise ainsi qu'«au moins la moitié du budget des contributions annuelles faites par les sociétés du Groupe [doit être] consacrée à des programmes ou projets en relation avec la nutrition, la santé et le bien-être des enfants et de la jeunesse».⁶⁷ La politique de dons actuelle veut aussi que le Groupe communique bien plus d'informations à ce sujet que par le passé.⁶⁸



jusqu'alors presque exclusivement à la controverse autour des formules infantiles et à la mise en œuvre du Code de l'OMS, pour qu'il soit en mesure d'identifier également d'autres problèmes ayant une incidence auprès du public dans le sens d'un « système d'alerte précoce » efficace, de les analyser et de les résoudre avec l'aide des instances responsables au Centre et dans les sociétés affiliées.⁵⁸ La stratégie adoptée par Helmut Maucher dans les années 1980 à l'égard des médias, c'est-à-dire une ouverture et un élargissement des thèmes abordés, est reprise par Peter Brabeck, qui l'applique désormais aux autres parties prenantes (« stakeholders ») du Groupe. La publication, en 1998, des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé constitue le premier résultat de ces mesures.⁵⁹ Non pas que Nestlé n'ait pas suivi de principes jusque-là, mais ces derniers étaient dispersés dans différents documents d'importance variée ou il s'agissait, comme dans nombre d'autres domaines d'activités du Groupe, de lois non écrites – qui, force est de l'admettre, sont parfois celles qui sont le mieux respectées. Là encore, comme ce fut le cas l'année précédente lors de la publication des Principes de gestion et de leadership⁶⁰, la taille et la complexité de l'Entreprise requièrent une codification dont la nécessité est encore renforcée par la pression exercée par les ONG et d'autres membres du public. Alors que les Principes de gestion et de leadership sont plutôt orientés vers l'intérieur, les Principes de conduite des affaires visent à familiariser les nombreuses parties prenantes de Nestlé avec l'attitude du Groupe en matière de relations extérieures. Le lien étroit entre ces deux documents est attesté par le fait que les Principes de conduite des affaires reprennent, dans leur introduction, la phrase clé des Principes de gestion et de leadership, à savoir que Nestlé ne recherche pas un profit à court terme au détriment d'un développement durable.

Dans la partie introductive, il est aussi souligné que Nestlé tient compte de la législation locale dans tous les pays où elle est présente. Si cela peut sembler une évidence, il est néanmoins important de le préciser puisque nombre de milieux ont l'impression que les entreprises multinationales opèrent pour ainsi dire de manière extraterritoriale dans un espace sans droit. Les Principes mentionnent aussi le fait que Nestlé respecte des accords internationaux, parmi lesquels le Code de l'OMS, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) appropriées ainsi que les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Cette liste exhaustive de thèmes montre très clairement à quel point les problèmes se sont modifiés et multipliés au fil des ans, l'alimentation infantile n'en étant plus qu'un parmi beaucoup d'autres. Les Principes de conduite des affaires se sont révélés très utiles depuis leur élaboration, puisqu'ils répondent à la quasi-totalité des questions posées à Nestlé par ses nombreuses parties prenantes. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies ont été intégrés dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé en 2002:

Peter Brabeck, David Syz, alors secrétaire d'Etat à l'économie de la Confédération et Klaus Schwab, fondateur et président du WEF, durant le colloque organisé par le secrétariat d'Etat à l'économie, le Pacte mondial de l'ONU et la CNUCED à Genève le 29 octobre 2002.

Les huit Objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies et leur application par Nestlé

Objectif 1

réduire l'extrême pauvreté et la faim

par l'achat de matières premières pour un montant annuel de CHF 8 milliards dans les pays en développement, par l'adoption d'une politique agricole durable ainsi que par la fourniture d'une assistance technique aux producteurs de lait et de café.

Objectif 2

assurer l'éducation primaire pour tous:

par la promotion active de programmes scolaires dans de nombreux pays en développement.

Objectif 3

promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

au travers de projets spécifiques au sein des entreprises et au niveau local.

Objectif 4

réduire la mortalité infantile

au travers de programmes d'alimentation, p. ex. pour lutter contre l'anémie.

Objectif 5

améliorer la santé maternelle

au travers de la collaboration avec des ONG pour des programmes d'éducation de la santé et d'hygiène.

Objectif 6

combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies au travers du partenariat avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) à Genève dans le cadre de l'initiative «Une meilleure santé en Afrique (ARCHI 2010)»⁷³ et au travers de propres initiatives, comme celles visant à éradiquer la fièvre dengue et la cécité.

Objectif 7

assurer un environnement durable

entre autres, par l'utilisation d'ammoniaque en tant que réfrigérant à la place des chlorofluorocarbones (CFC) qui nuisent à la couche d'ozone, par la consommation modérée d'eau et par le traitement des eaux usées.

Objectif 8

mettre en place un partenariat mondial pour le développement

outre le partenariat avec la FICR, aussi au travers de la collaboration avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) pour assurer l'approvisionnement en eau de plus de 200 000 réfugiés somaliens en Ethiopie.⁷⁴

Coopération

L'ONU et ses organisations spécialisées

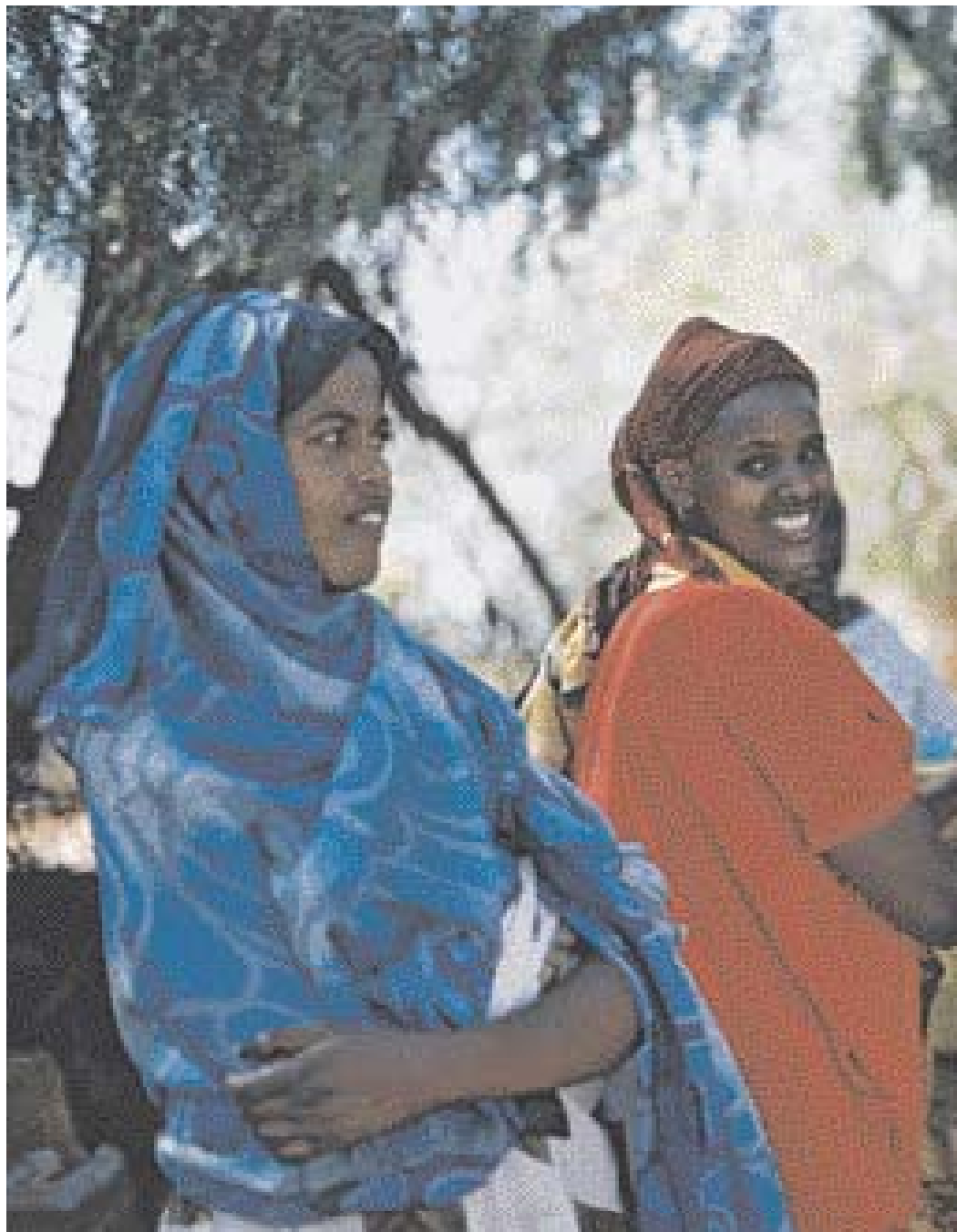
Les organisations internationales interétatiques figurent parmi les parties prenantes les plus importantes et les plus influentes. Contrairement aux ONG, qui n'ont pas à rendre de comptes à un électorat, elles sont mandatées et contrôlées par les gouvernements nationaux. A la différence des ONG, qui ne disposent d'autre moyen d'action que la pression, les organisations internationales ont le pouvoir d'édicter des normes contraignantes, aussi pour l'économie privée. Nestlé a pu s'en rendre compte très tôt avec le Code de l'OMS, mais cela lui a aussi permis de recueillir, au contact avec des organisations telles que l'OMS, la FAO et l'UNICEF, des expériences que d'autres entreprises n'avaient pas (encore). En parallèle à ces contacts et indépendamment de cette thématique, elle entretient des relations avec d'autres organisations au sein et en dehors du système onusien, comme l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) ou encore l'Union européenne (UE). Nombre de ces contacts se



1



2



3

1–4 Dès 2003, Nestlé collabore avec le Haut Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies, au développement, autant pratique que financier, à des solutions pour que les réfugiés somaliens établis dans la vallée du Jerer, dans l'est de l'Éthiopie, puissent accéder à l'eau potable. Pour ce faire, il aura fallu construire un pipeline de 22 km de long qui achemine l'eau du lac, après pompage et purification, aux villages. L'espoir est de faire diminuer la très forte mortalité, notamment infantile dans ces populations.



4

sont tissés dans le cadre du large réseau international établi par Helmut Maucher et grâce à sa participation active à différents forums économiques, en particulier à la Table ronde des industriels européens (ERT), qui regroupe les chefs d'entreprise des 50 plus grandes entreprises d'Europe, et à la Chambre internationale du commerce (ICC). Après son retrait du poste d'Administrateur délégué, Helmut Maucher a d'ailleurs présidé ces deux organisations pendant deux ans chacune avec, en partie, un chevauchement dans le temps de ses deux mandats. Une autre plate-forme de contacts importante est le Forum économique mondial (World Economic Forum, WEF), aux réunions duquel il s'est rendu régulièrement tous les ans à Davos.

Lors du sommet du WEF en 1999, Kofi Annan – alors Secrétaire général de l'ONU –, présente le «Pacte mondial des Nations Unies» (« UN, Global Compact ») une charte de collaboration entre l'ONU et des entreprises actives au plan international qui repose sur dix principes (voir encadré à la page 309). Nestlé adhère immédiatement à cette charte, ses principes de conduite des affaires correspondant largement aux principes prônés par le Pacte mondial des Nations Unies, qui jette de bonnes bases pour la future collaboration avec l'ONU et ses organisations spécialisées. Une nouvelle opportunité s'offre à Nestlé lorsque Kofi Annan, peu de temps après le lancement du Pacte, demande à la ICC et à la CNUCED d'élaborer une série de «guides d'investissement» pour promouvoir des investissements directs dans les 49 pays les moins avancés du globe (PMA); le Groupe se déclare prêt à participer à la rédaction de tels guides. Grâce à sa présence traditionnellement forte et à sa longue expérience dans des pays pauvres, Nestlé est en mesure de faire des propositions concrètes dans le cadre de ce projet, lequel a conduit à la publication de guides pour huit pays d'Afrique et d'Asie depuis 1999. Le premier d'entre eux concerne d'ailleurs l'Éthiopie, pays dans lequel Nestlé, sans s'en rendre compte, ouvre la voie à une évolution qui allait la rattraper quelques années plus tard.⁶⁹ Aussi avec le dessein de favoriser les investissements directs, Nestlé adhère-t-elle en 2001 à un organisme de conseil de l'ONU nouvellement fondé, qui est

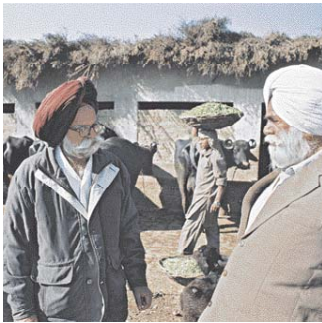


⁶⁹ Au Brésil, le programme NUTRIR, soutenu par Nestlé, propose aux enfants des écoles une pédagogie autour du phénomène alimentation: connaître, cultiver, équilibrer, cuisiner, manger.

chargé de l'Afrique subsaharienne (UN Advisory Council for Sub-Saharan Africa). Comme Nestlé possède des usines dans dix pays de cette région, elle peut là aussi dispenser de précieux conseils.⁷⁰ Ce modèle de collaboration fondé sur la pratique est totalement en phase avec la philosophie de Peter Brabeck qui, après le départ de Helmut Maucher, reprend la majorité des mandats et contacts internationaux de ce dernier.

Le cas de l'OMS illustre bien le nouveau mode de collaboration avec les organisations spécialisées de l'ONU. Après avoir discuté avec elle presque exclusivement de son Code et de la mise en œuvre de celui-ci pendant vingt ans, un domaine d'activités bien plus important pour l'avenir est apparu, à savoir l'obésité, un thème auquel Nestlé se consacre intensément depuis les années 1980. Lorsque l'OMS, face aux problèmes croissants dans ce domaine, prépare en 2003 une stratégie globale sur l'alimentation, l'activité physique et la santé, en particulier chez les enfants, l'industrie alimentaire se voit offrir l'opportunité de faire valoir son avis dans le débat et constitue à cette fin une «task force», dont la présidence est assurée par un représentant de Nestlé. Le Groupe est bien préparé à cet exercice, puisqu'il a déjà fourni un grand travail de préparation dans le cadre de sa stratégie axée sur la nutrition, la santé et le bien-être et qu'il dispose d'une expérience certaine en la matière grâce à ses activités de recherche et à sa gamme de produits. Lors des discussions avec l'OMS, il s'avère que les points de vue des responsables de la santé publique et de l'industrie ne divergent pas tant que cela. Toute une série d'améliorations, qui sont déjà mises en œuvre au sein de Nestlé sous le concept «60/40+»⁷¹, sont intégrées dans la stratégie de l'OMS, laquelle est approuvée par l'Assemblée mondiale de la santé en mai 2004. Au nombre de ces améliorations figurent la réduction de la teneur en matières grasses, en sucre et en sel dans les produits alimentaires, le développement de nouveaux produits plus avantageux et plus sains à forte valeur nutritive, une stratégie d'information aux consommateurs ouverte et compréhensible, une communication sur les effets bénéfiques sur la santé s'appuyant uniquement sur des arguments scientifiquement fondés et un marketing responsable. En revanche, l'industrie rejette d'autres recommandations émises par l'Assemblée mondiale de la santé, notamment l'imposition des produits «qui rendent obèse» ou le subventionnement des produits «sains» par les pouvoirs publics.⁷² Cela est d'autant plus important que dans les milieux proches de l'OMS, des voix se font aussi entendre pour imposer au secteur de l'alimentation des restrictions semblables à celles appliquées à l'industrie du tabac, par exemple sous forme de mises en garde sur la teneur en matières grasses et en glucides apposées sur les emballages de chocolat. A cet égard, Nestlé est d'avis qu'il n'existe pas de «bons» ou de «mauvais» aliments, mais seulement de «bonnes» ou de «mauvaises» habitudes alimentaires. Le dialogue entre l'OMS, l'industrie alimentaire et les ONG se poursuit, en particulier au sein de la Commission du Codex Alimentarius qui existe depuis longtemps et qui est placée sous les auspices de l'OMS et de la FAO.

S'agissant de l'ONU, d'autres points sont d'intérêt pour Nestlé: comme pour l'intégration des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies dans ses principes de conduite des affaires, Nestlé peut étayer les huit Objectifs du



1



2

Millénaire pour le développement, que l'ONU a fixés au début du nouveau millénaire, avec des exemples concrets tirés de sa longue présence dans les pays en développement.

Peter Brabeck est aussi l'un des 15 membres du «Groupe des personnes éminentes» de l'ONU, dont le rôle consiste à élaborer des solutions pour des pays qui ne tirent pas suffisamment de revenus de leurs matières premières, que ce soit parce qu'ils produisent des excédents ou parce qu'ils pratiquent la monoculture.⁷⁵

L'Organisation mondiale du commerce (OMC)

En tant qu'entreprise active au plan mondial bien avant l'apparition du terme mondialisation, Nestlé s'intéresse depuis ses débuts à l'instauration d'un commerce mondial des matières premières et des produits finis aussi libre que possible, de marchés ouverts, de possibilités d'investissement non bureaucratiques, d'un flux des personnes et d'un échange de connaissances sans entraves, mais aussi de règles internationales sans lesquelles les objectifs mentionnés précédemment ne pourraient pas être atteints.⁷⁶ Il est donc tout à fait normal que l'Entreprise montre depuis toujours un grand intérêt pour le travail de l'OMC et s'emploie à soutenir ses buts dans la mesure de ses possibilités. Les contacts se font principalement dans le cadre de groupements d'intérêts économiques tels que la ICC ou la ERT. Nestlé profite aussi indirectement de la position forte occupée jadis par Helmut Maucher dans ces forums.

Depuis le début des années 2000, la principale cause défendue par Nestlé au sein de l'OMC est l'abolition des droits de douane sur les produits agricoles provenant des pays en développement et la suppression des subventions agricoles par l'UE et les Etats-Unis. Et ce, non seulement dans l'intérêt des pays en développement, qui verraient ainsi les prix de leurs matières premières augmenter, mais aussi dans celui des consommateurs et des contribuables dans les pays industrialisés, dont le pouvoir d'achat se renforcerait.⁷⁷ Peter Bra-

1 Nestlé a construit une usine de produits laitiers à Moga en Inde en 1961 et développé un rayon laitier performant grâce à la collaboration avec les communautés locales. L'usine et ses employés font partie du paysage et du développement de l'endroit

2 Cette collaboration s'est matérialisée dans la création de réseaux d'eau potable pour les écoles.

3 Peter Brabeck reçu par la communauté de Moga.



3

beck a exprimé publiquement son avis à ce sujet à de nombreuses reprises. Dans un article publié en 2003 par «The Guardian», un quotidien britannique plutôt critique envers la mondialisation, il souligne qu'il faudrait non pas augmenter les subventions aux producteurs agricoles dans les pays industrialisés mais accroître l'aide au développement rural dans les pays pauvres, afin de protéger ces derniers contre les fortes fluctuations des prix des matières premières comme le café. Il critique par ailleurs le fait que les nations industrialisées rendent non seulement leurs marchés hermétiques aux produits agricoles en provenance des pays en développement, mais qu'en plus, elles vendent leurs propres produits agricoles fortement subventionnés à des prix de dumping sur les marchés des pays du Sud.⁷⁸ Nestlé se voit aussi confortée dans sa position par le Secrétaire général de la CNUCED, qui est d'avis que l'économie est le mieux à même d'assumer sa responsabilité sociale en s'engageant pour le libre échange et la mise en place de capacités propres dans les pays en développement.⁷⁹

L'Union européenne (UE)

Comme pour l'OMC, Nestlé défend ses intérêts face à l'Union européenne essentiellement par voie indirecte. Sur le plan politique, elle opère avant tout par l'intermédiaire de la ERT qui, dans les années 1980 et 1990, a donné une impulsion déterminante à la création du marché unique européen et de l'Union monétaire. Pour les questions économiques et juridiques d'ordre général, l'influence sur la Commission européenne et le Parlement européen s'exerce au travers des groupements industriels. L'Union des Industries de la Communauté Européenne (UNICE) traite les questions relatives à la politique industrielle et sociale, tandis que la Confédération de l'Industrie Agro-Alimentaire (CIAA) s'occupe de celles ayant trait à cette industrie, par exemple la communication quant aux effets bénéfiques sur la santé des produits alimentaires («health claims»).⁸⁰ La CIAA s'est aussi engagée pour la création de l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA), puisqu'il est dans l'intérêt de l'industrie alimentaire que l'UE se dote de règles communes. Pour les problèmes concernant une catégorie de produits spécifique, ce sont les associations spécialisées compétentes qui servent d'interlocuteur aux autorités de l'UE, comme ce fut le cas de l'Association des Industries de la Chocolaterie, Biscuiterie et Confiserie de l'UE (CAOBISCO) dans le cadre des très longues discussions portant sur la directive européenne relative aux produits de cacao et de chocolat destinés à l'alimentation humaine.⁸¹

Les organisations non gouvernementales (ONG)

La collaboration avec les ONG se révèle plus complexe qu'avec les organisations internationales interétatiques. Depuis le début des années 2000, Peter Brabeck s'engage sur la voie d'une attitude différenciée envers les ONG. Lors d'un symposium organisé en mai 2001 à la Haute école de Saint-Gall, où il rencontre également l'ancien chef de Greenpeace International, Thilo Bode, il ex-

plique que, selon lui, il existe deux types d'ONG: celles qui gèrent des projets concrets sur le terrain et les ONG militantes. Nestlé est elle-même membre d'ONG de la première catégorie, par exemple de Swisscontact, qui s'engage pour la formation professionnelle dans les pays en développement, et d'Ecolink en Afrique du Sud, laquelle participe entre autres au repérage de sources pour l'approvisionnement en eau de villages reculés. Nestlé entretient aussi le dialogue avec la deuxième catégorie d'ONG et a de l'estime pour quelques-uns des aspects positifs de leur travail, en ce sens que les ONG militantes mettent au jour certains problèmes qui n'étaient pas jusque-là clairement identifiés. Parmi les quelque 25 000 ONG actives au plan international – sans parler des ONG locales –, la multiplication des problèmes soulevés rend toutefois impossible tout maintien d'une vue d'ensemble. Par ailleurs, force est de constater que nombre d'ONG ont des intérêts complètement différents, ce qui empêche de pouvoir satisfaire tout le monde. Si Nestlé est disposée à écouter les ONG, elle est toutefois d'avis qu'en fin de compte, c'est à l'entreprise de décider. En outre, Peter Brabeck reproche aux ONG de ne pas se concentrer sur les problèmes réels mais seulement sur ceux qui créent l'effet publicitaire le plus fort et, partant, de prendre dans leur ligne de mire surtout les grandes entreprises.⁸²

Pour prouver la disposition au dialogue du Groupe, des représentants de Nestlé prennent contact peu de temps après avec Oxfam, l'une des ONG les plus influentes, qui avait été à l'origine de la campagne contre les formules infantiles près de trente ans plus tôt. Dans le cas présent, il est question d'un autre produit important pour Nestlé, le café. En 2001, le prix mondial du café vert atteint un plancher historique et Oxfam, à l'instar d'autres ONG, rend Nestlé – plus grand acheteur de café dans le monde – coresponsable de la situation. Dans son dialogue avec Oxfam, Nestlé s'emploie à réfuter cette accusation, en argumentant que le prix bas du café n'est pas le fruit de la politique pratiquée par les gros acheteurs, mais qu'il résulte de la surproduction qui règne suite à la culture forcée de café vert au Brésil et au Vietnam. Bien que Nestlé achète environ 12% de la récolte mondiale de café vert, son influence sur le prix est sensiblement plus faible, puisque sur les bourses du café à New York et à Londres, le décuple de la quantité de café effectivement échangée l'est à titre spéculatif. De plus, Nestlé n'a aucun intérêt au maintien de prix bas, puisque la qualité du café vert s'en ressent et que le Groupe a besoin de la meilleure qualité. En outre, pour *Nescafé*, le prix du café vert ne joue qu'un rôle secondaire puisque les coûts sont surtout déterminés par la technologie de pointe qui est utilisée dans la phase de production. Enfin, Nestlé contribue à augmenter la consommation de café. Alors que cette dernière s'est accrue de 17% au cours des dix dernières années, les ventes de *Nescafé* ont progressé de 40% sur la même période. Parmi les 27 usines de *Nescafé* dans le monde, 14 se situent dans des pays en développement, dont 11 dans des pays producteurs de café, lesquels produisent ensemble plus de la moitié du volume mondial. Nestlé, qui n'exploite pas elle-même de plantations de café, couvre ses besoins de café vert sur le marché mondial. Depuis plus de trente ans, elle achète cependant près de 15% de son café vert directement auprès des pro-

ducteurs, ce qui leur garantit un prix plus élevé ainsi qu'une prime de qualité. Cela correspond à 110 000 tonnes, soit une quantité largement supérieure à celle de toutes les organisations de commerce équitable comme Max Havelaar réunies. Nestlé fournit par ailleurs une assistance technique pour la culture du café dans de nombreux pays et, avec d'autres entreprises alimentaires, est membre fondateur de la plate-forme «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI) créée récemment, laquelle s'engage pour un développement agricole durable dans les pays en développement.⁸³

Si, dans un premier temps, ces arguments semblent convaincre Oxfam, l'ONG déclare par la suite dans une lettre ouverte en mars 2002, que les acheteurs sont les grands gagnants de la situation difficile des producteurs de café: «Si les prix bas du café ont un effet néfaste sur la pauvreté dans les pays en développement, ils sont positifs pour Nestlé.»⁸⁴ Le dialogue avec Oxfam ne s'avère toutefois pas vain, puisque dans un deuxième rapport publié au mois de septembre de la même année, l'ONG rectifie le tir, reconnaissant que Nestlé n'a aucun intérêt au maintien de prix bas du café.⁸⁵ Il se dessine un certain rapprochement des points de vue dans ce deuxième rapport sur d'autres points aussi. Ainsi, Nestlé est d'accord avec la revendication d'Oxfam de maintenir les prix du café dans une certaine fourchette grâce à un meilleur équilibre entre l'offre et la demande, mais elle rejette la proposition de réduire la surproduction en détruisant de grosses quantités de café vert de moindre qualité. Autre point de convergence entre Nestlé et Oxfam: l'abolition des subventions agricoles par les Etats industrialisés, laquelle fournirait aux pays producteurs de café de meilleures chances d'exporter aussi d'autres produits agricoles. Dans ce contexte, Nestlé reconnaît pour la première fois que le commerce équitable peut contribuer à améliorer la situation des producteurs de café.⁸⁶

Une crise potentielle comme point de départ de nouvelles initiatives

La satisfaction ressentie quant aux premiers résultats d'une collaboration naissante avec une ONG ne dure guère. En décembre 2002, Oxfam attaque à nouveau Nestlé sur deux fronts: dans un rapport sur la politique agricole commune de l'UE, l'ONG reproche au Groupe de tirer secrètement profit des subventions communautaires aux exportations de lait tout en critiquant publiquement la politique agricole de l'UE.⁸⁷ Si d'autres entreprises sont citées dans ce rapport, la deuxième attaque d'Oxfam vise directement Nestlé: une semaine avant Noël 2002, l'ONG organise une manifestation de protestation devant le siège de la société affiliée britannique de Nestlé à Londres, affirmant que le Groupe réclame à l'Ethiopie, l'un des pays les plus pauvres de la planète et qui, de surcroît, traverse une période de famine, des dommages-intérêts à hauteur de USD 6 millions pour la nationalisation de l'une de ses usines sous le régime de Mengistu dans les années 1970. Cette attaque réveille immédiatement de vieilles associations d'idées datant de l'époque de la controverse sur les laits infantile, toujours latentes en Grande-Bretagne, et est encore renforcée sur le plan émotionnel par le timing soigneusement choisi par Oxfam, soit la période avant Noël – vraisemblablement aussi dans l'optique de sa collecte de dons.





1



2

Elle prend Nestlé complètement par surprise. Au Centre à Vevey, personne n'est au courant des faits réels, si bien que plusieurs jours s'écoulent avant que Nestlé puisse prendre position sur les faits qui lui sont reprochés. Résumons la situation: en 1986, Nestlé procède au rachat du groupe allemand Schweisfurth, propriétaire de la fabrique de lait éthiopienne Elidco nationalisée de force en ce temps-là, et reprend par la même occasion à son compte la prétention en dommages-intérêts envers le gouvernement éthiopien. Cependant, vu que les chances de récupérer cet argent ont été extrêmement minces pendant des années, cette prétention tombe peu à peu dans l'oubli. En 1998, le gouvernement vend Elidco pour plus de USD 8 millions à un investisseur privé, sans avoir remboursé l'argent au propriétaire légal. La situation se modifie lorsqu'en 2001, la Banque mondiale appelle l'Éthiopie à régler ses vieilles dettes afin de créer un climat favorable aux nouveaux investissements. Le gouvernement lance donc un appel aux créanciers. Au nombre des 40 prétentions qui font suite à cet appel figure aussi celle d'un avocat local mandaté par le groupe Schweisfurth, qui avait déjà négocié par le passé – mais sans succès – avec le gouvernement éthiopien. Les informations sur toutes ces procédures n'étaient toutefois jamais remontées jusqu'à Vevey avant qu'Oxfam ne les rende publiques. Bien que d'autres entreprises connues figurent parmi les créanciers et que toute cette action fasse partie d'une stratégie convenue entre le gouvernement éthiopien et la Banque mondiale, Oxfam la présente comme une mesure émanant uniquement de Nestlé.

Face à la menace d'une catastrophe en termes de relations publiques, Peter Brabeck publie une déclaration un dimanche trois jours avant Noël, dans laquelle il souligne l'importance pour le développement de l'Afrique que les gouvernements se conforment au droit international, sur lequel il s'appuie pour justifier la prétention initiale. Dans la même phrase, il précise toutefois que Nestlé n'a aucun intérêt à obtenir de l'argent d'un pays qui se trouve confronté à une situation d'urgence extrême. Il indique que le montant de USD 1,6 million d'ores et déjà proposé par le gouvernement éthiopien ainsi que les éven-



3

1 Aux Philippines, un programme de soutien aux producteurs de café existe depuis 1962.

2-3 Débutés au Costa Rica, le développement des programmes AAA de qualité durable de Nespresso permettent aux cultivateurs d'obtenir de meilleures qualités de production et de vendre leur récolte à de meilleurs prix.

tuels autres fonds résultant des négociations seront intégralement mis à disposition pour lutter contre la famine en Ethiopie, aussi bien sous forme d'une aide d'urgence immédiate que d'une aide au développement à long terme. Cette opération sera assurée en collaboration avec la FICR, avec laquelle Nestlé a développé six mois plus tôt un partenariat dans la lutte contre le sida en Afrique. Pour finir, Peter Brabeck regrette que cette situation ait donné lieu à des annonces intempestives et à des interprétations erronées sur Nestlé, soulignant qu'elle a eu au moins l'effet positif d'attirer l'attention du public sur l'Ethiopie.⁸⁸

Avec ce geste d'apaisement, Peter Brabeck parvient à vider largement de leur substance les critiques formulées à l'égard du Groupe. En janvier 2003, Nestlé et le gouvernement éthiopien se mettent d'accord sur une compensation de USD 1,5 million, à régler en deux tranches.⁸⁹ La première est versée pour moitié à la FICR et pour moitié à Caritas Suisse pour lutter contre la famine, l'autre étant remise dans sa totalité à l'UNHCR pour assurer l'approvisionnement en eau d'un camp de réfugiés en Ethiopie, un projet auquel participent aussi des spécialistes de Nestlé Waters en tant que conseillers. Autre conséquence directe de cet accord, la même année, des experts de Nestlé en provenance de Grande-Bretagne commencent à fournir une assistance technique pour la culture du café en Ethiopie. Ce qui avait débuté sous forme de crise et qui aurait pu entraîner une perte d'image pour Nestlé a finalement donné naissance à une collaboration plus intense avec une institution humanitaire de poids (FICR), un organisme d'entraide important de l'ONU (UNHCR) et un pays dans lequel l'Entreprise n'était jusqu'alors guère présente. Et l'affirmation de Peter Brabeck selon laquelle la crise a permis d'attirer l'attention sur l'Ethiopie n'était pas de la simple rhétorique.

Les relations avec Oxfam n'ont pas non plus été endommagées irrémédiablement. A preuve, les deux anciens adversaires se retrouvent en 2003 dans le cadre d'un organisme mis sur pied par l'industrie du café, le Code Commun de la Communauté du Café (CCCC), au sein duquel des producteurs, des négociants et des transformateurs ainsi que des associations syndicales et des ONG œuvrent à améliorer toute la chaîne d'approvisionnement du café, de la culture jusqu'à la consommation, selon des critères respectueux de l'environnement, durables et socialement responsables. En septembre 2004, l'initiative CCCC adopte un code de conduite, auquel Nestlé souscrit également, et lance des programmes visant à améliorer la qualité du café vert et les conditions de travail dans les plantations de café.⁹⁰

La crise en relation avec l'Ethiopie provoque un autre effet secondaire inattendu. Dans ce pays, le projet de culture du café prend des dimensions plus grandes dès 2004, notamment du fait que l'Ethiopie, le pays d'origine de l'arabica, produit quelques-unes des meilleures variétés de café du monde. En 2005, l'initiative concernait plus de 500 producteurs de café dans huit villages, avec pour objectif d'accroître la qualité du café grâce à de meilleures méthodes de culture.

En collaboration avec le Centre de Recherche Nestlé à Tours (France), spécialisé dans la recherche en biologie végétale, il est même possible de dé-



4

4 En 2005 Nestlé UK a lancé sur le marché *Nescafé Partner's Blend*, produit selon les règles du commerce équitable.

velopper une nouvelle variété de café appelée «Aba Buna».⁹¹ Dès le début, ce projet est géré par Nestlé UK, qui veille à ce que Oxfam et d'autres ONG en soient informées. Ce projet retient aussi l'attention de la «Fairtrade Association», une ONG spécialisée dans le commerce équitable qui s'intéresse à une éventuelle certification du café ainsi produit sous son label «Fair Trade». Nestlé UK y voit une bonne opportunité de se lancer sur un marché de niche tout en valorisant son image, mais il lui faut d'abord convaincre Vevey. Nestlé couvre environ 15% de ses besoins en café vert en s'approvisionnant directement auprès de producteurs au Mexique, en Côte d'Ivoire, en Chine, en Indonésie, en Thaïlande, aux Philippines et au Vietnam, ce qui rapporte des revenus plus élevés à ces derniers du fait de l'exclusion des intermédiaires. Le Groupe fournit par ailleurs aux producteurs de café une assistance technique à long terme en matière de culture et d'amélioration de leurs caféiers, une politique que Nestlé communique au travers d'une brochure dès 1994.⁹² Cependant, Helmut Maucher est d'avis qu'il ne faut pas confondre «responsabilités sociales et marketing d'entreprise», raison pour laquelle il est opposé au concept de «marketing social».⁹³ Peter Brabeck se montre également sceptique, mais Nestlé UK et l'UAS responsable pour le café restent persuadées de l'intérêt de pénétrer le marché, en pleine croissance, du café équitable, qui représente déjà 10% du marché du café en Grande-Bretagne. Les arguments qu'ils avancent finissent par convaincre Peter Brabeck, si bien que Nestlé UK peut lancer en octobre 2005 le *Nescafé Partners' Blend* muni du sigle de la Fairtrade Foundation, une marque qui, outre le café arabica d'Éthiopie, contient aussi du café de la même variété en provenance du Salvador.⁹⁴ Si d'autres marchés se voient offrir cette possibilité, seule Nestlé Suède en a fait usage jusqu'à présent, vendant du café torréfié certifié «Fair Trade» sous sa marque traditionnelle *Zoe-gas*. Indépendamment de cette initiative, Nespresso avait déjà introduit précédemment en 2003, en collaboration avec une autre ONG, la Rainforest Alliance, un «AAA Sustainable Quality Programme» au Costa Rica, au Mexique et en Colombie.⁹⁵

La responsabilité sociale de l'Entreprise

Le changement d'attitude de Peter Brabeck à l'égard du «marketing social» n'est pas lié à une tendance momentanée mais est le fruit d'une mûre réflexion sur la manière dont la responsabilité sociale de l'Entreprise doit s'exprimer. Lors de la conférence des chefs de marché en avril 2005 à Vevey, il tient les propos suivants: «J'ai la forte impression que nous allons vers un nouveau paradigme en matière de marketing des produits de consommation. Nos consommateurs n'associent pas seulement nos marques à des avantages fonctionnels et émotionnels mais ils en attendent aussi une large responsabilisation (accountability)... ils s'intéressent au sens des responsabilités de la marque, ils veulent par exemple savoir si une marque contribue à éviter d'éventuels effets secondaires négatifs comme l'obésité chez les enfants ou des atteintes à l'environnement, à assurer aux producteurs de café une meilleure qualité de vie et à prévenir le travail forcé. Cela signifie que les défis de la responsabilité so-

ciale, qui étaient par le passé plutôt liés à l'entreprise elle-même, sont de plus en plus associés aux marques, et en particulier à nos marques stratégiques. Les questions sociales liées à la réputation ne relèvent ainsi plus du ressort exclusif des Affaires publiques et du 'Issue Management', mais doivent être intégrées au profil de base d'une marque [...] La marque doit apprendre à répondre de manière cohérente et uniforme aux besoins de groupes cibles divers et variés [...] une croissance rentable à long terme suppose tout un réseau de relations non seulement avec nos consommateurs, nos clients et nos fournisseurs mais aussi avec les communautés locales, les groupes sociaux, les citoyens, les collaborateurs, etc. [...] Pour y parvenir, nous devons être plus à l'écoute de nos consommateurs, de nos collaborateurs et de tous ceux qui sont proches des communautés locales. [...] Tout résidera dans l'art de distinguer entre le bruit et la persuasion, entre les gags superficiels et les évolutions en profondeur. C'est dans ce sens que nous devons revoir entièrement le contenu de notre communication avec les consommateurs. [...] C'est pourquoi nous devons veiller à ce que le consommateur de *Nescafé* comprenne que *Nescafé* se préoccupe des producteurs de café et que le consommateur de chocolat *Nestlé* comprenne que ce chocolat apporte la garantie qu'aucun travailleur forcé n'a été impliqué dans sa production.»⁹⁶

Pour Peter Brabeck, la création de valeur actionnariale n'exclut plus la prise en compte des préoccupations des diverses parties prenantes, mais intègre celles-ci dans le sens de «valeurs partagées». Dans un entretien datant de mi-2006, il résume ainsi son point de vue en la matière: «Dans les années 1990, le seul terme correct pour un CEO était la valeur actionnariale. J'avais déjà critiqué ce point de vue en ce temps-là, le jugeant trop unilatéral. Maintenant, plus personne n'ose parler de valeur actionnariale, il n'est plus question que de la responsabilité sociale des entreprises. C'est de nouveau exagéré [...] Chez Nestlé, il y a fort longtemps que nous appliquons le principe calviniste suivant: «Fais le bien, mais n'en parle pas». Ce principe-là ne mène plus très loin. Aujourd'hui, lorsque l'on fait quelque chose de bien, il faut le dire, sous peine de laisser tous ceux qui se contentent de critiquer influencer l'environnement et l'opinion.»⁹⁷

Si Nestlé tait pendant longtemps ses contributions à la responsabilité sociale, c'est aussi parce qu'à Vevey, à une propagande retentissante, l'on privilégie plutôt les mesures concrètes comme l'instauration de districts laitiers et la fourniture d'une assistance technique dans les pays en développement, autant de mesures qui ne profitent pas seulement aux paysans de ces régions mais qui sont aussi dans l'intérêt à long terme de l'Entreprise. Ce mode de soutien pragmatique s'est imposé comme une évidence au fil des décennies, si bien qu'il n'était même plus nécessaire d'en parler, avec pour résultat l'apparition d'une lacune dans la perception de cette réalité à l'extérieur du Groupe. Pour y remédier, Nestlé publie depuis l'année 2000 une annexe exhaustive à son rapport de gestion sous la forme d'un rapport spécial qui aborde chaque année un autre thème, de la protection de l'environnement au développement durable, en passant par les ressources humaines, le café et l'activité de Nestlé en Afrique et en Amérique latine.⁹⁸

Lors d'un exposé présenté en interne, Peter Brabeck fait le constat que la responsabilité sociale des entreprises est en fait une invention du capitalisme. Au début de l'ère industrielle, les entrepreneurs mettaient ainsi à la disposition de leurs ouvriers des logements, des écoles et des hôpitaux, un système d'aide qui a essuyé par la suite les critiques des syndicats, qui réclamaient de l'argent pour pouvoir s'en charger eux-mêmes. Et aujourd'hui, ils se plaignent que les entreprises n'en font pas assez dans ces domaines.⁹⁹

Peter Brabeck s'est aussi insurgé en différentes occasions contre l'idée que l'entreprise doit «rendre» quelque chose à la société car cela présuppose que l'entreprise lui a pris quelque chose. Pour lui, bénéfice et conscience ne s'opposent nullement.¹⁰⁰ Une activité ne peut être florissante à long terme que si elle est non seulement bénéfique pour les actionnaires mais aussi pour toutes les autres parties prenantes.¹⁰¹ Peter Brabeck n'admet pas non plus que la valeur actionnariale et la durabilité s'excluent mutuellement, expliquant que Nestlé a tiré des enseignements du passé: «Dans les années 1990, nous nous sommes opposés clairement à la maximisation unilatérale de la valeur actionnariale à court terme et en avons payé le prix fort à la Bourse et auprès des investisseurs. Je suis d'avis que notre activité – aujourd'hui comme par le passé – doit être dictée par une vision claire et à long terme et par une responsabilité sur le long cours.»¹⁰² De nos jours, les parties prenantes sont aussi des actionnaires, dans la mesure où un nombre croissant de personnes sont indirectement devenues actionnaires au travers de leurs caisses de pension. Comme le dit Peter Brabeck, son objectif est de créer de la valeur à long terme pour les investisseurs et non de satisfaire les attentes à court terme des courtiers qui ne s'intéressent qu'aux résultats trimestriels. La responsabilité sociale ne doit pas dépendre du seul bon vouloir du CEO mais doit faire partie de la stratégie globale d'une entreprise. Si Nestlé s'engage pour le bien-être des producteurs de café et, plus généralement, pour une agriculture durable, elle le fait aussi – et c'est compréhensible – dans son propre intérêt, car si la responsabilité sociale est perçue par l'entreprise essentiellement comme une règle imposée de l'extérieur ou comme une activité de bienfaisance, elle est vouée à l'échec.¹⁰³ Aussi est-il nécessaire de se conformer à des codes de conduite mais cela n'est pas suffisant.¹⁰⁴

Il semble que les efforts consentis par Nestlé pour mieux informer le public de son engagement social commencent gentiment à porter leurs fruits. Un sondage mené dans 21 pays par «GlobeScan», une agence internationale spécialisée dans l'évaluation de l'image des entreprises, fait apparaître en 2005 que Nestlé, dont le taux d'approbation atteint 41%, est deux fois mieux évaluée que ses deux principaux concurrents dans l'industrie de l'alimentation et des boissons. Dans les pays en développement, ce taux atteint 56%, et aux Philippines, en Inde et en Indonésie, il dépasse même 70%. L'image de Nestlé est négative dans seulement 3 pays sur 21, à savoir en Australie, en Italie et en Grande-Bretagne. Dans le pays d'origine d'Oxfam, cette ONG, qui recueille 72 points positifs, semble bénéficier d'une bien meilleure image que Nestlé, qui affiche 12 points négatifs.¹⁰⁵

L'eau, un thème d'avenir?

Parmi les thèmes qui viennent et passent, il arrive que certains refassent surface, leur rythme d'apparition et de disparition dépendant sans conteste aussi de la situation politique générale. Dans le climat de confrontation idéologique qui règne vers la fin de la Guerre froide dans les années 1970 et au début des années 1980, les entreprises multinationales deviennent pour la première fois la cible privilégiée des critiques dans le cadre du débat sur les pays en développement. Nestlé a vécu cette période de près en raison de la controverse autour des laits infantiles. Après la fin de l'opposition entre les deux blocs Est et Ouest au milieu des années 1980, les thèmes environnementaux prennent le devant de la scène, servant de catalyseur aux critiques exacerbées par des événements comme Bhopal et Tchernobyl. Nestlé n'est vraiment concernée qu'une décennie plus tard et plutôt de manière marginale en raison du débat sur le génie génétique. Avec la montée en puissance de la mondialisation, dont les adversaires se font entendre pour la première fois à l'occasion du sommet de l'OMC à Seattle en 1999, les critiques à l'encontre des entreprises multinationales refont leur apparition, certes sous une forme moins idéologique mais non moins combative. Nestlé se retrouve à nouveau dans la ligne de mire, cette fois non pas à cause d'un problème précis mais en tant qu'incarnation même de la mondialisation. Ainsi, en juin 2003, le Centre à Vevey est le théâtre d'une manifestation d'altermondialistes en marge du sommet du G8 à Evian, et une année plus tard, d'une marche de protestation de paysans conduite par le syndicaliste agricole français José Bové. Face à ces deux actions, Nestlé garde la tête froide et s'en sort sans dégâts, à l'exception d'une porte vitrée ayant volé en éclats dans le deuxième cas. Il est d'autres thèmes qui disparaissent après quelque temps, à l'instar de la vague de protestation soulevée par la question du café, qui est fortement retombée après que les prix du café vert sont remontés à un niveau plus ou moins normal. Il en va de même pour le travail des enfants dans les plantations de cacao en Afrique de l'Ouest, après qu'une enquête a révélé que l'ampleur du phénomène était bien moins importante que ce que l'on craignait à l'origine.¹⁰⁶

Un thème qui préoccupera vraisemblablement fortement Nestlé au cours des années à venir est l'eau. Le motif est évident: Nestlé est aujourd'hui déjà le plus gros producteur d'eaux en bouteille dans le monde. La part de ce secteur d'activités dans le chiffre d'affaires global est passée de 1% en 1990 à près de 10% en 2005, et est appelée à progresser encore davantage à l'avenir.¹⁰⁷ Parallèlement, l'eau s'établira selon toute probabilité comme la matière première la plus importante du XXI^e siècle, ce qui laisse présager de nouveaux conflits. Fort de son expérience acquise avec les controverses passées, Peter Brabeck s'intéresse très tôt à ce débat et s'emploie à occuper le terrain avant que les esprits critiques ne le fassent. Ainsi, il saisit l'occasion du Forum mondial sur l'eau à La Haye au printemps 2000 pour, dans un premier temps, mettre les pendules à l'heure en ce qui concerne les proportions. Il explique notamment que les affaires d'eaux de Nestlé, qui exploitent 70 sources d'eau dans le monde entier, n'utilisent que 0,0006% des réserves mondiales d'eau douce.¹⁰⁸ Il renvoie en la matière à la «Politique de Nestlé concernant les res-



Slogans tagués devant le siège de Nestlé à Vevey durant la tenue du G8 à Evian en mai 2003.

sources en eau», qui préconise l'utilisation durable des sources, la minimisation de la consommation d'eau dans la production¹⁰⁹ et la promotion d'une agriculture respectueuse de l'environnement.¹¹⁰

Pour Peter Brabeck, il ne fait d'ores et déjà aucun doute que l'argument de la faible part de Nestlé dans l'utilisation d'eau mondiale ne suffira pas sur le long terme,¹¹¹ ce qui explique pourquoi le Groupe n'est pas épargné par les critiques pour sa gestion des ressources en eau les années suivantes. Des activistes brésiliens reprochent ainsi à Nestlé d'être responsable de la baisse du niveau de la nappe phréatique de Sao Lourenço suite à une surexploitation de cette source. Comme pour les prétendues violations du Code de l'OMS, Nestlé mandate dans ce cas aussi le Bureau Veritas en 2005 pour qu'il procède à une enquête. Celle-ci révèle que les reproches formulés sont sans fondement, que Nestlé se conforme à la législation brésilienne et que la Société a même puisé moins d'eau qu'elle n'y est officiellement autorisée.¹¹² Peter Brabeck ajoute que Nestlé ne peut pas se permettre, déjà pour son propre intérêt commercial, de surexploiter une source, puisque celle-ci finirait tôt ou tard par s'épuiser.¹¹³

Contrairement au cas Sao Lourenço, qui est aussi connu hors du Brésil du fait des activistes, des critiques de même nature portant sur l'exploitation de sources aux Etats-Unis restent limitées à la région directement concernée. Au-delà de ces cas isolés, le thème de l'eau représente une source potentielle de contentieux. Peter Brabeck indique à différentes occasions qu'indépendamment des affaires d'eaux en bouteille, il faudrait laisser jouer les mécanismes du marché aussi pour la consommation d'eau générale¹¹⁴ et dit comprendre le point de vue selon lequel l'eau est un produit alimentaire comme un autre et, partant, qu'elle a aussi un prix.¹¹⁵ De telles déclarations ont amené certains esprits critiques à penser que Nestlé veut se lancer sur le marché des réseaux municipaux d'approvisionnement en eau, ce qui n'entre toutefois nullement dans les intentions du Groupe. D'une manière ou d'une autre, l'eau restera selon toute vraisemblance un sujet épineux. Comme Peter Brabeck l'a fait remarquer en été 2005 à l'occasion d'une réunion des spécialistes des Affaires publiques des sociétés affiliées dans le monde entier, il ne faut pas oublier que dans ce domaine comme dans d'autres, «la meilleure gestion des problèmes, c'est d'en éviter l'apparition!»¹¹⁶

Postface

En 140 ans d'existence, Nestlé a toujours fait preuve d'une faculté d'adaptation qui était déjà celle de son fondateur: après avoir quitté Francfort-sur-le-Main pour s'établir sur les bords du lac Léman, il est non seulement passé d'aide-pharmacien à commerçant indépendant touche-à-tout et enfin entrepreneur actif à l'échelle internationale, mais il a aussi transformé son nom Heinrich Nestle en Henri Nestlé pour lui donner une consonance locale. Pour Nestlé, l'expansion dans de nouveaux pays et cultures, la modification des habitudes de vie des consommateurs et l'avènement de nouvelles technologies n'ont rien d'exceptionnels. Mais au cours des quinze dernières années, le rythme et l'envergure des changements ont considérablement évolué, posant des exigences particulièrement élevées en termes d'adaptabilité et de capacité à concilier continuité et transformation. Malgré la vive concurrence des marques des distributeurs et la faible croissance du marché mondial, Nestlé est parvenue à satisfaire les besoins contradictoires des consommateurs et à réaliser les progrès promis en matière de croissance organique et de rendement financier. L'Entreprise a appliqué une «multi-stratégie» axée tant sur les pays en développement que sur ceux industrialisés et tenant compte des revenus faibles comme élevés, des segments de produits traditionnels comme des dernières tendances. Bien avant nombre de ses concurrents, Nestlé a engagé, sous la houlette de Helmut Maucher, une stratégie d'expansion impressionnante, créant les conditions organisationnelles nécessaires à cette phase de développement, avant de se consacrer essentiellement à sa croissance interne sous l'ère de Peter Brabeck. Elle n'a par ailleurs pas entrepris de réduire sa complexité – opération envisagée par de nombreuses entreprises – principalement en diminuant ses secteurs d'activités, mais en cherchant à lier complexité et efficacité. Le projet GLOBE lui a ainsi permis, sur le plan opérationnel, de standardiser ses processus, données et systèmes à l'échelle mondiale et de donner à certains de ses secteurs d'activité

des nouvelles structures d'organisation autonomes et adaptées à leurs besoins, tout en laissant aux décideurs locaux, dans les marchés, le soin de s'occuper de tous les éléments perçus directement par les consommateurs, tels que le goût, les marques, etc. Sur le plan stratégique, Nestlé s'est davantage orientée vers les secteurs de la nutrition, de la santé et du bien-être et s'est défait d'une bonne partie de ses activités de transformation des matières premières agricoles.

Globalement, par ces adaptations organisationnelles et stratégiques, Nestlé a su, entre 1990 et 2005, trouver un équilibre dynamique entre continuité et changement. Une performance d'autant plus remarquable qu'elle a eu lieu non seulement en pleine période de bouleversements politiques, économiques et technologiques, mais également au moment d'un changement de génération à la tête de l'Entreprise. Et la rénovation de son siège à Vevey, de 1997 à 2000, illustre parfaitement la transition de Helmut Maucher à Peter Brabeck: les structures de base du bâtiment sont restées les mêmes et l'œuvre de l'architecte lausannois Jean Tschumi, classée monument historique, a pratiquement gardé le même aspect extérieur une fois les travaux terminés, même si les fenêtres, les façades et surtout l'intérieur sont flambant neufs et ont été entièrement adaptés aux exigences des temps modernes. Ainsi, les bureaux ont été séparés des couloirs par des murs en verre, afin de laisser entrer davantage de lumière. Les parois mobiles ont quant à elles rendu l'utilisation de l'espace plus flexible et le faux-plancher des couloirs a offert une vaste place au câblage informatique. De manière à garantir un fonctionnement permanent du Centre, la rénovation s'est toutefois faite par étapes. Les parallèles avec les changements qui ont touché l'Entreprise sont frappants: les deux opérations se sont appuyées sur des bases solides, associant judicieusement l'existant et la nouveauté, et toutes deux ont dans une large mesure été planifiées et réalisées en commun par l'ancien chef d'entreprise et son successeur.

L'ancrage de Nestlé sur des bases et valeurs fixes lui ont ainsi permis de s'avancer sans prendre de risques inconsidérés

dans de nouveaux secteurs, qu'il s'agisse de zones géographiques, de produits, de recherche et développement ou d'organisation, et, dans ce contexte, de revoir ses structures traditionnelles sans pour autant les remettre fondamentalement en question. La fin de la controverse sur l'alimentation infantile lui a permis de concentrer ses forces sur d'autres activités et de renforcer sa conscience de soi. Nestlé s'est alors ouverte à des évolutions longtemps restées quasi taboues. Elle s'est ainsi engagée dans la vente directe aux consommateurs ou dans le commerce équitable et a établi le contact et collaboré avec des groupes et entreprises jusqu'ici plutôt considérés comme ses adversaires, tels que les chaînes de supermarchés hard-discount ou certaines organisations non gouvernementales. Des efforts pour lesquels son pragmatisme – partie intégrante de son origine suisse – lui a été grandement profitable, puisqu'il lui a évité de se laisser entraîner trop facilement par certains slogans ou de s'en remettre à des conseillers trop zélés. Elle a ainsi résisté aux tentations de la «valeur actionnariale» et de la «nouvelle économie», non qu'elle les ait obstinément refusées, mais du fait qu'elle a interprété ces notions de manière autonome et qu'elle les a intégrées dans ses activités: la première par le biais d'une constante augmentation de valeur en faveur des actionnaires, sans jamais perdre de vue l'approche à long terme ni les requêtes des autres parties prenantes, la seconde en introduisant le concept «GLOBE». Nestlé a notamment su, dans le cadre de son cœur de métier, distinguer les tendances à long terme des effets de mode passagers: ce n'est ainsi que lorsque le besoin des consommateurs en alimentation saine – pourtant déjà perceptible dès la fin des années quatre-vingt – s'est révélé être une tendance durable qu'elle est passée d'une entreprise alimentaire traditionnelle à une «Nutrition, Health and Wellness Company». Mais durant les quinze dernières années, Nestlé s'est aussi profilée comme une organisation capable d'apprendre et de tirer des enseignements de ses erreurs dans un constant souci d'amélioration, comme l'illustre l'exemple de la commercialisation de *LC1*. Sa forte culture d'entreprise, qui

préfère l'évolution progressive aux ruptures abruptes, l'a empêchée de commettre des fautes lourdes de conséquences, voire irréparables. Mais parallèlement, empreinte d'une forte tradition, elle n'a pas rendu la portée de certains changements intervenus ces quinze dernières années suffisamment visible de l'extérieur, raison pour laquelle, à ce jour, les perceptions interne et externe de Nestlé ne concordent pas pleinement. Nous espérons, en fournissant davantage d'informations, avoir au moins réduit – sinon comblé – d'éventuelles lacunes dans la perception de quelques secteurs. Cela dit, nous sommes conscients que, face à une histoire presque dix fois plus longue, quinze ans ne représentent guère plus qu'un instant et que seuls les historiens de demain pourront juger si les décisions prises durant cette période auront été les bonnes pour le succès à long terme de l'Entreprise. Une chose est sûre cependant: à l'avenir aussi, le changement restera le principal défi de chaque démarche économique, avec toutes les chances, mais aussi tous les risques qu'il comporte!



Annexes

I.	Liste des directeurs généraux, 1990–2005	336
II.	Organigramme, 2005	338
III.	Chiffres clés, 1990–2005	340
IV.	Acquisitions, participations et cessions, 1990–2005 (sélection)	342
V.	Centres de recherche, 1990–2005 (par pays)	350
VI.	Abréviations	352
VII.	Liste des graphiques et tableaux	360
VIII.	Publications Nestlé (sélection)	362
IX.	Notes de bas de pages	366
X.	Index	384
	Impressum	390

I. Direction de Nestlé S.A., 1990–2005

Administrateurs délégués

Maucher, Helmut. O

1980 Directeur général, membre du Comité Exécutif

1981–1997 Administrateur délégué;
+ Etats-Unis d'Amérique (jusqu'en 1991), Ressources
humaines, Affaires publiques, Environnement
(jusqu'en 1995)

1990–2000 Président du Conseil d'administration

dès 2000 Président d'honneur

Brabeck-Letmathe, Peter

1992–1997 Directeur général: Groupe d'affaires stratégiques 2,
Communications, Marketing,
+ Affaires générales (1995–1997)

1997– Administrateur délégué;
+ Division d'affaires stratégiques Nutrition (1997–2003),
Groupe Perrier Vittel (2000–2002)

2005– Président du Conseil d'administration

Directeurs généraux (par ordre chronologique)

Pagano, Camillo
1978–1991 Marketing, Produits, Canada

Daniel, José
1979–1997 Afrique, Moyen-Orient, Produits pharmaceutiques et cos-
métiques, Exportations, Matières premières, Liaison avec
L'Oréal, Ressources humaines

Domeniconi, Reto F.
1985–1996 Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Administration

Masip, Ramón
1986–1993 Zone Europe
1993–1996 Président de la Direction générale Alimentation, Afrique,
Moyen-Orient, Eaux minérales, Joint-ventures

Tschan, Rudolf
1986–1992 Zone Asie, Océanie

Mahler, Alexander E.
1986–1993 Zone Amérique latine

Suter, Brian
1987–1997 Recherche et Développement

Morf, Rudolf
1987–1993 Technique

Gasser, Rupert
1992–1997 Groupe d'affaires stratégiques 1, Coordination technique,
Contrôle qualité, Environnement
1997–2002 Technique, Production, Environnement, Recherche et
Développement

Crull, Timm F.
1992–1994 Zone Etats-Unis d'Amérique, Canada

Véron, Philippe
1993–1997 Zone Europe
1997–1999 Unité d'affaires stratégiques, Eaux minérales, Marketing

Garrett, Michael W. O.
1993–1996 Zone Asie, Océanie
1996–2005 Zone Asie-Océanie-Afrique

Braun, Felix R.
1993–1996 Zone Amérique latine

Represas, Carlos E.
1994–1996 Zone Etats-Unis d'Amérique, Canada
1996–2004 Zone Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine

Corti, Mario A.
1996–2001 Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Systèmes d'Infor-
mations & Logistique, Achats, Exportations

Raeber, Robert
1997–2001 Zone Europe

Castañer, Francisco
1997– Produits pharmaceutiques et cosmétiques, liaison avec
L'Oréal, Ressources humaines, Affaires générales

Cella, Frank
2000–2003 Unités d'affaires stratégiques, Marketing

I. Liste des directeurs généraux

Olofsson, Lars
2001–2005 Zone Europe
2005– Unités d'affaires stratégiques, Marketing

Reichenberger, Wolfgang H.
2001–2005 Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Achats, Exportations

Bauer, Werner
2002– Technique, Production, Environnement, Recherche et Développement

Dijk, Frits van
2003–2005 Nestlé Waters
2005– Zone Asie-Océanie-Afrique

Bulcke, Paul
2004– Zone Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine, Caraïbes

Marra, Ed
2004–2005 Unités d'affaires stratégiques et Marketing

Cantarell, Luis
2005– Zone Europe

Donati, Carlo M.
2005– Nestlé Waters

Directeurs généraux adjoints

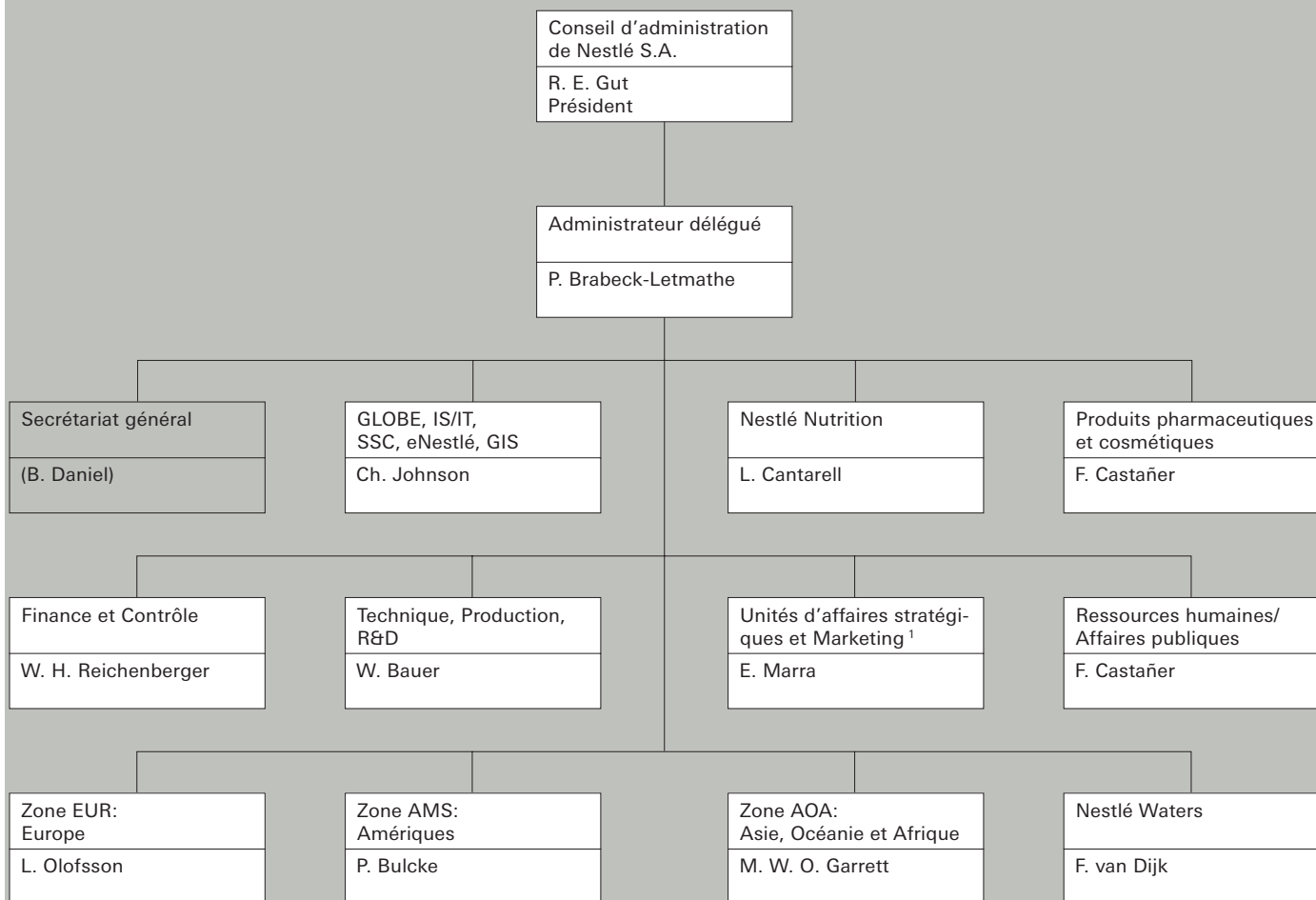
Blackburn, Peter H.
1989–1991 Chocolat et confiserie

Johnson, Chris
2000– Programme GLOBE, Systèmes d'informations, Chaîne d'approvisionnement stratégique, eNestlé, Sécurité de l'information

Dijk, Frits van
2002 Nestlé Waters

Cantarell, Luis
2003–2005 Division d'affaires stratégiques Nutrition

Laube, Richard T.
2005– Nestlé Nutrition

II. Organisation générale de Nestlé S.A., au 1^{er} janvier 2005

□ Membre de la Direction du Groupe

Michael W. O. Garrett prend sa retraite le 30 avril 2005 et est remplacé par Frits van Dijk à partir du 1^{er} mai 2005. Carlo M. Donati, membre de la Direction du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2005, devient président et directeur général de Nestlé Waters à partir du 18 février 2005

¹ UAS: Lait; Cafés et Boissons; Chocolats, Confiserie et Biscuits; Glaces; Alimentation; Aliments pour Animaux de compagnie; FoodServices



III. Chiffres clés*, 1990–2005

En millions CHF	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Chiffre d'affaires	46 369	50 486	54 500	57 486	56 894	56 484
EBITA (avant 2002 = résultat d'exploitation)	4 656	5 086	5 637	6 140	6 004	5 498
Bénéfice net	2 272	2 470	2 698	2 887	3 250	2 918
Cash flow libre ^{a)}	1 600	1 675	937	2 427	1 728	917
Cash flow d'exploitation	3 828	4 301	3 816	5 198	4 620	3 839
<hr/>						
Données par actions						
Dividende ^{b)} (en CHF)	2,0	2,2	2,4	2,5	2,7	2,7
Augmentation du dividende (en %)	0,0	7,5	9,3	6,4	6,0	0,0
Rendement de l'action ^{c)} (en %)	-16,5	25,0	33,8	13,9	-0,7	4,4
Evolution du cours de l'action (en %)	-19,3	22,5	31,7	12,0	-2,8	2,3
Payout ratio ^{d)} (en %)	32,4	32,0	32,2	32,7	31,7	35,6
<hr/>						
Croissance interne réelle (Real Internal Growth, RIG), (en %)	3,3	4,1	3,3	1,7	2,3	3,4
<hr/>						
Croissance organique (Organic Growth, OG), (en %)	4,8	N.A.	6,3	3,7	4,0	6,5
<hr/>						
Personnel	199 021	201 139	218 005	209 755	212 687	220 172
<hr/>						
Fabriques	423	438	482	489	494	489

* Comme publiés au moment de leur annonce. Les correctifs aux chiffres amenés a posteriori n'ont pas été pris en compte

a) Liquidités dégagées par l'exploitation après investissements et ventes des immobilisations corporelles et incorporelles

b) Dividende pour l'exercice en question mais payé l'année suivante

III. Chiffres clés

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
60 490	69 998	71 747	74 660	81 422	84 698	89 160	87 979	86 769	91 075
5 862	6 880	7 100	7 914	9 186	9 218	10 940	11 006	10 970	11 720
3 401	4 005	4 291	4 724	5 763	6 681	7 564	6 213	6 717	7 995
2 691	4 390	3 706	5 501	5 599	4 938	6 278	6 361	6 640	6 557
5 633	7 401	6 372	8 187	8 851	8 614	10 248	10 125	10 412	10 205
3.0	3.5	3.8	4.3	5.5	6.4	7.0	7.2	8.0	9.0
13,2	16,7	8,6	13,2	27,9	16,4	9,4	2,9	11,1	12,5
14,7	53,9	37,9	-1,0	31,0	-4,5	-14,8	7,8	-1,0	34,4
12,6	52,3	36,6	-2,4	29,6	-6,3	-17,2	5,5	-3,7	32,1
34,7	34,4	34,8	35,2	36,9	37,1	35,9	44,8	46,3	43,8
2,7	3,2	3,3	3,6	4,4	4,4	3,4	2,2	2,9	4,2
5,1	6,9	5,2	3,8	5,4	9,7	4,9	5,1	4,5	6,2
221 144	225 808	231 881	230 929	224 541	229 765	254 199*	253 000	247 000	253 000
489	495	522	509	479	468	508*	511	500	487

c) (Dividende pour l'exercice en question mais payé l'année suivante /cours de l'action au 31.12) + évolution du cours de l'action du 1.1 au 31.12

d) Dividende pour l'exercice en question mais payé l'année suivante / (bénéfice pour la période attribuable au Groupe / nombre moyen d'actions en circulation)

* y c. Purina

IV. Acquisitions, participations, joint-ventures et cessions, 1990–2005 (sélection)

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV) (en mio CHF)				Cessions (en mio CHF)			
Année	Raison sociale	Secteur	Précision	CHF	Raison sociale	Secteur	CHF
1990				874			237
	Curtiss Brands (US)	Chocolat et confiserie	Division Chocolat de RJR Nabisco («Butterfinger», «Baby Ruth»)		Swissôtel (CH)	Hotels (JV avec Swissair)	
	Superior Brand (US)	Produits pour animaux de compagnie			Alupak (CH)	Emballages en aluminium	
	Walt-Disney (US) Coca-Cola Nestlé Refreshments Co. (CCNR), (US)		JV JV				
1991				640			71
	Alco Drumstick (US)	Glaces			Disch (CH)	Confiserie	
	La Campiña (MX)	Lait					
	Intercsokoládé (HU)	Chocolat	97%				
1992				4758			457
	Perrier (FR)	Eau			Stouffer Restaurants (US)	Gastronomie	
	Vittel (FR)	Eau	de 52% à 99%		Cain's Coffee (US)	Café, restauration industrielle	
	Čokoládovny (CZ)	Chocolat	46,12%, JV			Secteur du lait UHT en Espagne et aux Etats-Unis	
	Hirz (CH)	Lait					
	Clarke Foods (UK)	Glaces					
	Nestlé Dairy Farm (HK, CN)	Glaces	Accord				
	Allfelx (NZ)	Produits pour animaux de compagnie					
	Serti (FI)	Produits pour animaux de compagnie					
	Nanda Pasta (AU)	Produits culinaires					
	Bernard Food (US)	Produits culinaires					

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année	Raison sociale	Secteur	Précision	CHF
1993				1676

Finalgel (IT) Glaces 62%

Magnolia (PH) Glaces

Dairy Maid (ZA) Glaces

Vera (IT) Eau

San Bernardo (IT) Eau

Deer Park (US) Eau

Utopia (US) Eau

Korpi (GR) Eau

Lechera del Sur (CL) Lait

Longa Vida (PT) Lait

Confiança (BR) Confiserie et biscuits

Montarroio (PT) Boissons

1994				1973
------	--	--	--	------

Goplana (PL) Chocolat

Alpo (US) Produits pour animaux de compagnie

Warncke (DE) Glaces

Miko-Avidesa (ES) Glaces

Campina (NL) Glaces

Foremost Foods (TW) Glaces

San Bernardo (IT) Eau de 72% à 95%

San Pellegrino – Garma (IT/FR) Eau de 25% à 46%

Dreyer's Grand (US) Glaces 17%

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale	Secteur	CHF
		1641

Volvic, Saint-Yorre, Vichy, Thonon (Éléments de la reprise de Perrier)

Favorite Foods (US) Lait

Stouffer Hotels (US) Gastronomie

		1325
--	--	------

Cosmair (Etats-Unis, Canada) Cosmétique > à L'Oréal

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année	Raison sociale	Secteur	Précision	CHF
1995				1576
	Rossiya (RU)	Chocolat	49%	
	Conelsa (ES)	Glaces		
	Dolce (EG)	Glaces		
	Campina (NL)	Glaces		
	Peter's (AU)	Glaces		
	Pacific Dunlop (AU)	Glaces et Lait	uniquement certaines branches	
	Ducky (TH)	Glaces		
	Bona (FI)	Nutrition		
	Nestlé Milkpak (PK)		56%	
	Torun Pacific (PL)	Céréales	par CPW	
	La Azteca (MX)	Chocolat		
	Regina (NZ)	Chocolat		
	Compania Pozuelo Hnos (CR)	Confiserie et biscuits		
	Costa Rican Cocoa Products (CR)	Chocolat et confiserie		
	Čokoládovny (CZ)	Chocolat	de 46% à 68%	
	Peñaclara (ES)	Eau		
	Hidden Springs (PH)	Eau	50%	
	Winiary (PL)	Produits culinaires	73%, JV	
	Supmi Satki (ID)	Produits culinaires	80%	

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale	Secteur	CHF
		448

Wine World Estates (US)	Vin	
-------------------------	-----	--

IV. Acquisitions, participations et cessions

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année Raison sociale Secteur Précision CHF

1996 1122

Permier/Eventyr (DN)	Glaces		
Zhukowsky Khladokombinat (RU)	Glaces	JV	
Sohat (LB)	Eau	49%	
Konditer (RU)	Confiserie		
ZWZA Goplana (PL)	Confiserie	de 52% à 77%	
Osem (IL)	Produits culinaires	40%	
Perrier Group of America (US)	Eau	de 61% à 100%	
Société des Eaux Minérales Libanaises (LB)	Eau	49%	
Nestlé Korea Ltd. (KR)		de 82% à 100%	
O'Pee Chee (CA)	Confiserie		

1997 903

Ault (CA)	Glaces	uniquement cette branche	
Dairy World (CA)	Glaces	uniquement cette branche	
D'Onofrio (PE)	Glaces et Chocolat	81%	
Nestlé Dairy Farm (HK, CN)	Glaces	de 51% à 100%	
Shanghai Fuller Foods (CN)	Glaces et Lait		
Long An (VN)	Eau	de 33% à 43%	
Manantiales (MX)	Eau	de 50% à 100%	
Perrarina (VE)	Produits pour animaux de compagnie		
Basotherm (DE)	Pharma	par Galderma	

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale Secteur CHF

96

332

Contadina (US)	Conserves de tomates	
----------------	----------------------	--

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année	Raison sociale	Secteur	Précision	CHF
1998				4031
	Borden Brands Int. v.a. Klim et Cremora brands	Lait	de Borden Brands	
	Mis Süt (TR)	Lait	passé à 60%	
	Drammen Is (NO)	Glaces		
	San Pellegrino (IT)	Eau	de 50% à 100%	
	Kamskaya (RU)	Confiserie		
	Altaï (RU)	Confiserie		
	Spillers (UK)	Produits pour animaux de compagnie		
	Jupiter (HU)	Produits pour animaux de compagnie		
	Darrow (BR)	Pharma	par Galderma	
	Nycomed-Amersham (Europe du Nord)	Pharma	par Galderma	
	Locéryl (CH)	Pharma	par Galderma	
	Nestlé Philippines (PH)		de 55% à 100%	
	Nestlé Bangladesh, Ltd. (BD)		de 60% à 100%	

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale	Secteur	CHF
		236

Libby's (US)	Viande en boîte et poisson
--------------	----------------------------

IV. Acquisitions, participations et cessions

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année Raison sociale Secteur Précision CHF

1999 440

Ghadeer (JO)	Eau		
Guilems (AG)	Eau	JV	
Nestlé USA novelty ice cream business et Pillsbury's U.S. Häagen-Dazs Pillsbury	Glaces	JV	
Guangzhou Refrigerated Foods (CA)	Glaces	passé à 90%	
La Universal (EC)	Biscuits		
Excelcia Food Ltd. (IN)	Biscuits		
Svitoch (UA)	Confiserie	89%	
Totole (CN)	Produits pour cuisinier	80%	
La Cocinera (ES)	Produits culinaires		

2000 2846

UCC Ueshima Coffee Co. Ltd (JP)	Boissons	Distributeurs automatiques	
Kekkuti (HU)	Eau		
Aberfoyle Springs Ltd. (CA)	Eau		
Valvita (ZA)	Eau		
Black Mountain (UA)	Eau		
Fresh Water (AG)	Eau		
PowerBar (US)	Nutrition		
Cargill's petfood business (AG)	Produits pour animaux de compagnie		
Joe (RO)	Confiserie		
Nestlé Mackintosh KK (JP)	Chocolat et confiserie		
Summit Autonomous (US)	Pharma		

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale Secteur CHF

253

Malaysia Cocoa MFG (MY)	Traitement du cacao; joint-venture	
Laura Secord (CA)	Chocolat et confiserie	
Hills Bros. (US)	Café	
	Traitement du cacao en Italie	
	Production de fromage en Argentine	

780

Produits surgelés Findus	Produits surgelés en Europe
--------------------------	-----------------------------

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année	Raison sociale	Secteur	Précision	CHF
2001				18 766
	Ralston Purina (US)	Produits pour animaux de compagnie		
	Häagen-Dazs (US)	Glaces	Achat de la participation de 50% au JV Pillsbury aux Etats-Unis et au Canada	
	Dar Natury (PL)	Eau		
	Al Manhal (SA)	Eau	51%	
	Aqua Cool (US, UK, FR)	Eau	Secteur de l'HOD	
	Sansu (TR)	Eau		
	Glaciar (AG)	Eau		
	Uzdrowisko Naleczow (PL)	Eau		
	Haoji (CN)	Produits pour cuisinier	60% nouveau: Haoji Food Co. Ltd.	
	Snow Brand Milk Products Co. Ltd. (JP)	Lait	JV	

2002 5395

	Chef America (US)	Produits culinaires		
	Schöller (DE)	Glaces		
	Aqua Cool (GB/FR)	Eau		
	Sparkling Spring (US)	Eau		
	Saint Spring (RU)	Eau		
	Eden Vale (GB)	Lait		
	Sporting (DE)	Nutrition		
	Dairy Partners Americas	Lait	JV avec Fonterra	
	Sporting Sportler-nahrung GmbH (DE)	Nutrition	par PowerBar	
	Laboratoires Innéov (FR)		JV avec L'Oréal	

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale	Secteur	CHF
		484

David & Sons (US)	Snacks	
Gebr. Jung (DE)	Ingrédients pour biscuits	

4684

Food Ingredients Specialities (FIS), (CH)	Arômes	
Alcon	Pharma, introduction en Bourse partielle de 25%	

IV. Acquisitions, participations et cessions

Acquisitions, participations, joint-ventures (JV)

(en mio CHF)

Année Raison sociale Secteur Précision CHF

2003 1950

Dreyer's Grand Ice Cream (US)	Glaces	
Mövenpick (CH)	Glaces	
Powwow (GB)	Eau, HOD	
Clearwater (RU)	Eau	
OJSC Volynholding (UA)	Produits pour cuisiner	

2004 633

Valiojäätelö (FI)	Glaces	
Boissons Gazeuses des Frères Zahaf Group (DZ)	Eau	

2005 1180

Wagner Tiefkühlprodukte GmbH (DE)	Produits culinaires	49%
Delta Ice Cream (GR)	Glaces	
Musashi (AU)	Nutrition	
ESD SA (Européene de Santé et de Diététique) Propriété de Protéika (FR)	Nutrition	
PT Nestlé Indofood Citarasa Indonesia (ID)	Produits culinaires	JV avec PT Indofood Sukses Makmur Tbk

Cessions

(en mio CHF)

Raison sociale Secteur CHF

725

Trinks (DE)	Société d'exploitation
Eismann (DE)	Distributeur de produits surgelés

266

	Secteur du lait condensé en Grèce
--	--------------------------------------

108

V. Centres de recherche Nestlé, 1990–2005 (par pays)

Site	Pays	Fondation	Fermeture/ Cession	Thèmes	Statut 2005 (fusion avec)
Lausanne	CH	1987		Recherche fondamentale	CRN
Orbe	CH	1958		Cafés, boissons, céréales, FoodServices (boissons)	PTC
Broc	CH	1975	1998	Chocolat	–
Konolfingen*	CH	1974		Lait, nutrition, FoodServices (lait)	PTC
Kemptthal*	CH	1947/5198	2003	Produits culinaires, arômes	(Singen)
Ludwigsburg*	DE	1952/1972	1998	Café, sauces	–
Weiding*	DE	1975	2003	Aliments infantiles, desserts	(Singen)
Singen	DE	2003		Produits culinaires, aliments infantiles	PTC
Badajoz	SP	1977	1998	Tomates	–
Beauvais	FR	1972		Crèmes glacées	PTC
La Meauffe	FR	1971	1990	Yogourts, fromages	(Lisieux)
Lisieux	FR	1990		Yogourts, produits laitiers réfrigérés	PTC
Tours	FR	1970/1985		Phytobiologie	R&D
Corbie*	FR	1986		Aliments pour animaux de compagnie	(Amiens)
Creully	FR	1989	1998	Nutrition clinique	(Konolfingen)
Amiens*	FR	1986		Aliments pour animaux de compagnie	R&D
Vittel	FR	2004		Eau	PTC
Hayes*	GB	1930/1974	1990	Conserves	–
York*	GB	1989		Chocolat, confiserie	PTC
Casa Buitoni*	IT	1988/2004		Cuisine italienne	R&D
Robbio*	IT	1961/1972	1992	Fromages	–
Parma*	IT	1988		Crèmes glacées	R&D
Bjuv*	SE	1963	2000	Produits surgelés	–
Singapour	SI	1982		Cuisine asiatique	R&D
Quito	EQ	1983	1998	Matières premières locales	–
Van Nuys*	US	1953/1985	1994	Lait, crème à café	–
St. Joseph*	US	1953/1985	2002	Aliments pour animaux de compagnie	(St. Louis)
St. Louis*	US	2002		Aliments pour animaux de compagnie	PTC
Fulton	US	1984	1994	Chocolat	–

* acquisition

V. Centres de recherche

Site	Pays	Fondation	Fermeture/ Cession	Thèmes	Statut 2005 (fusion avec)
Marysville	US	1956		Café, thé, FoodServices (boissons)	R&D
New Milford	US	1981	2005	FoodServices	(Orbe) (Marysville) (Konolfingen)
Solon	US	2001		Plats préparés surgelés	R&D
Abidjan	CI	1994	2003	Matières premières locales	–
Sderot	IL	2001		Snacks	R&D
Schanghai	CN	2001		Produits culinaires	R&D

VI. Abréviations et définitions

AAA	Meilleure notation de crédit (Standard & Poor's, Moody's)	B/COM	(Business Communications) Département communication et marketing (aujourd'hui devenu SGDU) au siège de Nestlé à Vevey
ABB	Asea Brown Boveri	BAB	(Branded Active Benefits) Additifs bénéfiques pour la santé intégrés dans des produits existants et protégés par des marques
ACTARES	Actionnariat pour une économie durable. Organisation qui a pris la suite de CANES	BECA	(Business Excellence and Common Application) Projet IT de la zone AOA dans les années 1990, prédécesseur de GLOBE
ADR	(American Depositary Receipts) Certificats d'actions émis aux Etats-Unis par des banques dépositaires (depository banks) américaines. Ils représentent un certain nombre d'actions déposées par une entreprise étrangère et sont négociés en lieu et place des actions sur le marché américain des capitaux.	BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
AFTA	(ASEAN Free Trade Area) Zone de libre-échange de l'ASEAN	BIC	(Business Information Centre) Unité au siège principal de Nestlé à Vevey
AG	Assemblée générale	BL	Bifidus Lactalis
AGT	Acide gras trans	BMJ	(British Medical Journal) Célèbre journal anglais de médecine
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain	BPW	(Beverage Partners Worldwide) Joint-Venture entre Nestlé et Coca-Cola pour les boissons à emporter tels <i>Nescafé</i> et <i>Nestea</i>
AMS	Zone Amériques, soit Amérique du Nord, latine et Caraïbes (terme Nestlé)	BSN	Boussois, Souchon, Neuvesel (devient Danone)
AOA	Zone Asie, Océanie, Afrique (terme Nestlé)	BTC	(Business Technology Center) Centre de recherche de GLOBE (Vevey)
ARCHI	(African Red Cross/Red Crescent Health Initiative 2010) Initiative de la Croix-Rouge internationale lancée en 1998 intitulée «Une meilleure santé en Afrique (ARCHI 2010)»	CA	Conseil d'administration
ASEAN	(Association of Southeast Asian Nations) Association des nations du Sud-Est asiatique	CAGR	(Compound Annual Growth Rate) Taux actuariel
B2B	(Business to Business) de l'entreprise à l'entreprise	CAN	(Comunidad Andina de Naciones) Communauté andine des Nations
B2C	(Business to Consumer) De l'entreprise au consommateur	CANES	Convention d'actionnaires Nestlé (devient ACTARES)
		CAOBISCO	Association des Industries de la Chocolaterie, Biscuiterie et Confiserie de l'UE

VI. Abréviations

CC	(Corporate Communications) Département Communications du Groupe au siège de Nestlé à Vevey	CNUCED	Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
CCCC	(Common Code of the Coffee Community) Code Commun de la Communauté du Café	COGS	(Cost of Goods Sold) Prix de revient des produits vendus
CCNR	(Coca-Cola Nestlé Refreshment Company) Joint-Venture entre Nestlé et Coca-Cola (devient BPW)	CPW	(Cereal Partners Worldwide) Joint-Venture entre Nestlé et General Mills pour la production de céréales pour le petit-déjeuner
CE	Communauté européenne	CRN	Centre de Recherche Nestlé
CEFTA	(Central European Free Trade Association) Zone de libre-échange d'Europe centrale	CS	Crédit Suisse
CEO	(Chief Executive Officer) Administrateur délégué	CSN	(Comunidad Sudamericana de Naciones) Communauté sud-américaine des Nations
CERN	Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire	CSR	(Corporate Social Responsibility) Responsabilité sociale des entreprises (aussi RSE)
CFC	Chlorofluorocarbure	D	(Deutschland) Allemagne
CFDT	Confédération Française démocratique du Travail (syndicat français)	DPA	(Dairy Partners America) Joint-Venture entre Nestlé et Fonterra (Nouvelle-Zélande) dans le domaine des produits laitiers
CFE/CGC	Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres (syndicat français)	EBITA	(Earnings before interest, taxes and amortization) Revenu avant intérêt, impôts et amortisation (mesure de la rentabilité)
CFHR	Compagnie Financière du Haut-Rhin	EBITDA	(Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) Revenu avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions (mesure de la rentabilité opérationnelle)
CFO	(Chief Financial Officer) directeur financier	EEE	Espace économique européen
CGT	Confédération Générale du Travail (syndicat français)	EFSA	(European Food Safety Authority) Autorité européenne de sécurité des aliments
CH	(Confoederatio Helvetica) Suisse	EMAS	(Eco-Management and Audit Scheme) Système communautaire de management environnemental et d'audit
CHF	Franc suisse	EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne
CIAA	Confédération de l'Industrie Agro-Alimentaire		
CIRD	Centre International de Recherche dermatologique		
CNN	Centre de Nutrition Nestlé		

ERT	(European Round Table of Industrialists) Table ronde des industriels européens	GC	(GLOBE Centers) Centres régionaux de GLOBE dans les zones
ESB	Encéphalopathie spongiforme bovine (maladie de la vache folle)	GLOBE	(GLOBal Business Excellence) Programme de standardisation des données, procédures et système d'informations de Nestlé
EUR	Zone Europe (terme Nestlé)	HHFG	(Hand-held Foods Group) Unités d'affaires de Nestlé dans le domaine du «prêt à manger» (dont Chef America)
EUR	Euro	HOD	(Home and Office Delivery) Distribution d'eau en grand conditionnement (en bonbonnes ou en fontaines) dans les bureaux, les centres commerciaux, les administrations, les grands magasins ou à domicile
F	France	html	(Hypertext Mark up Language) Langage informatique qui sert à écrire et créer les pages sur Internet
F&A	Fusions et Aquisitions	IAS	(International Accounting Standards) Règles internationales de présentation des comptes
FAO	(Food and Agriculture Organisation of the United Nations) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	IBFAN	(International Baby Food Action Network) Réseau international d'action pour la nutrition infantile
FARC	(Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) Forces armées révolutionnaires de Colombie	ICC	(International Chamber of Commerce) Chambre internationale du commerce
FFR	Franc français (monnaie en cours en France avant l'euro)	ICI	(International Cocoa Initiative) Initiative internationale du cacao
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	ICCO	(International Cocoa Organisation) Organisation internationale du cacao
FIS	(Food Ingredients Specialties S.A.) Ancienne société de Nestlé spécialisée dans la recherche et la fabrication d'arômes alimentaires vendue en 2002 à Givaudan	IITA	(International Institute of Tropical Agriculture) Institut international d'agriculture tropicale
FoodServices	Produits pour la restauration professionnelle et la distribution automatique	IMD	(Internatioinal Institute for Management Development) Ecole de management sise à Lausanne (CH)
GAS	Groupe d'affaires stratégiques (en anglais SBG). Regroupement de plusieurs unités d'affaires stratégiques (UAS) dans l'organisation de Nestlé	IMEDE	Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction d'Entreprise. Devient IMD en 1989
GATT	(General Agreement on Tariffs and Trade) Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce	IMI	(International Management Institute) Institut international de management de Genève (devient IMD)
GB	Great Britain Grande-Bretagne		
GBP	(Great Britain Pound) Livre sterling		

VI. Abréviations

IPO	(Initial Public Offering) Introduction en Bourse	NEMS	(Nestlé Environmental Management System) Système Nestlé de Management de l'Environnement
IR	(Investor relations) Relations Investisseurs	NICC	(Nestlé Ice Cream Company) Filiale américaine de glaces de Nestlé qui a été reprise par Dreyer's Grand Ice Cream, Inc.
IS/IT	(Information system/information technology) Système d'information et technologie de l'information	NICE	(Nestlé Ice Cream Europe) Affaires glaces de Nestlé en Europe
ISO	(International Organization for Standardization) Organisation internationales de normalisation	NL	Pays-Bas
ISS	(Institutional Shareholder Services) Entreprise américaine de conseil aux investisseurs	NPPC	(Nestlé Purina PetCare) Affaires de produits pour animaux de compagnie de Nestlé
ITN	Indice de transnationalité. Il se mesure à la moyenne du quotient: actifs à l'étranger/actifs; chiffres d'affaires à l'étranger/chiffre d'affaires et personnel à l'étranger/personnel	NSBD	(Nutrition Strategic Business Division) Division d'affaires stratégiques Nutrition
KMC	(Key Markets' Conference) Conférence des chefs des dix principaux marchés de Nestlé	NYSE	(New York Stock Exchange) Bourse de New York
Labior	Laboratoire Biologique Orbe	NZZ	(Neue Zürcher Zeitung) Grand journal suisse de langue allemande
LEERS	Laboratoire d'Etudes et de Recherche de Synthélabo	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
LGO	(Local GLOBE Oranisations) Centres locaux de GLOBE dans les marchés	OGM	Organismes génétiquement modifiés
Linor	Laboratoire industriel Orbe	OIT	Organisation Internationale du Travail
LTF	(Low Temperature Freezing) Procédé spécial de production de glaces hypocaloriques	OMC	Organisation mondiale du commerce
MERCOSUR	(Mercado Común del Sur) Marché commun du Sud (Amérique du Sud)	OMS	Organisation mondiale de la santé
MMC	(Market Managers' Conference) Conférence des chefs de marché de Nestlé	ONG	Organisation non gouvernementale
MH 97	(Market Heads 1997) Programme de rationalisation de Nestlé	ONU	Organisation des nations unies
NCCE	(Nestlé Chilled Culinary Europe) Affaires produits culinaires réfrigérés de Nestlé en Europe	OPA	Offre publique d'achat
		OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique nord
		OTC	(Over-the-counter [products]) Médicaments en vente libre

<p>OXFAM (Oxford Committee for FAMine Relief) ONG d'origine britannique militant contre les injustices et la pauvreté dans le monde</p>	<p>SAI (Sustainable Agriculture Initiative) Initiative pour le développement de techniques agricoles durables (fondée par Nestlé et d'autres entreprises en 2002)</p>
<p>P/E-ratio (Price-Earnings ratio) Rapport cours / bénéfice (PER)</p>	<p>SAP (Systems, Applications and Products for data processing) Entreprise de programmes informatiques allemande, impliquée dans GLOBE</p>
<p>PDG Président-Directeur Général</p>	<p>SBG (Strategic Business Group) Groupe d'affaires stratégiques (terme Nestlé), (GAS)</p>
<p>PET Polyéthylène téréphtalate</p>	<p>SBS Société de Banque Suisse</p>
<p>PMA Pays les moins avancés du globe</p>	<p>SBU (Strategic Business Unit) Unité d'affaires stratégiques (terme Nestlé), (UAS)</p>
<p>PPP (Popularly Positioned Products) Produits à positionnement populaire</p>	<p>SEC (Securities and Exchange Commission) Autorité de surveillance des Bourses américaines</p>
<p>PPP\$ (Purchasing power parity [per capita] in US Dollar) Revenu corrigé du pouvoir d'achat par habitant, en USD</p>	<p>SGDU (Strategic Generating Demand Unit) Département responsable de l'identité visuelle et de la publicité au siège social de Nestlé (remplace le B/Com)</p>
<p>PTC (Product Technology Center) Centre de technologie de produit (terme Nestlé)</p>	<p>SIDA Syndrome immunodéficientaire acquis</p>
<p>PVC Chlorure de polyvinyle</p>	<p>SKA (Schweizerische Kreditanstalt aujourd'hui Credit Suisse) Crédit Suisse</p>
<p>R&D Recherche et développement</p>	<p>SKU (Stock Keeping Unit) Unité de gestion des stocks</p>
<p>R&G (Roast & Ground) Torréfié & moulu (café)</p>	<p>STOXX Index boursier</p>
<p>RDA République démocratique allemande</p>	<p>SU-VI-MAX (SUplémentation en VItamines et Minéraux Anti-oXydants) Etude épidémiologique française lancée en 1994 pour déterminer les effets d'éléments nutritifs (vitamines, antioxydants) sur la santé</p>
<p>RIG (Real Internal Growth) Croissance interne réelle</p>	<p>SWX (Swiss Stock Exchange) Bourse suisse</p>
<p>Reco (Research Company) Suffixe apposé aux centres de recherche Nestlé jusqu'en 1995</p>	<p>Test 60/40+ Le but de Nestlé est que les consommateurs, lors de dégustations à l'aveugle, préfèrent ses produits à ceux de la concurrence dans un rapport de 60/40. Le + indique la valeur nutritionnelle du produit qui en fait un aliment de bien-être.</p>
<p>ROIC (Return On Invested Capital) Retour sur capital investi</p>	
<p>RSE Responsabilité sociale des entreprises (aussi CSR)</p>	
<p>SAARC (South Asian Association for Regional Cooperation) Association pour la coopération régionale de l'Asie du Sud</p>	

UAS	Unités d'affaires stratégiques (SBU en anglais). Département responsable de la promotion et du développement de groupe de produits au siège de Nestlé
UE	Union européenne
UHT	(Ultra high temperature) Upérisation: procédé qui permet de chauffer à haute température et de refroidir rapidement des liquides dans le but de prolonger leur durée de conservation
UITA	Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes
UNHCR	(United Nations High Commissioner for Refugees) Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICE	Union des Industries de la Communauté européenne
UNICEF	(United Nations International Children's Emergency Fund) Fonds des Nations Unies pour l'enfance
URSS	Union des républiques socialistes soviétiques
USA	(United States of America) Etats-Unis d'Amérique
USD	(US Dollar) Dollar américain
US-GAAP	(Generally Accepted Accounting Principles in the US) Principes de comptabilité américains
VIH	Virus d'immunodéficience humaine
WBCSD	(World Business Council for Sustainable Development) Conseil mondial des entreprises pour le développement durable
WEF	(World Economic Forum) Forum économique mondial
WWW	(World Wide Web) Système hypertexte public fonctionnant sur Internet

Lexique

Bottom line growth
(Croissance du résultat net)
Résultat net ou bénéfice. Figure au bas du compte de résultat.

Gouvernement d'entreprise
Ce vocable décrit le système de contrôles mutuels dans la direction d'une entreprise. Il recouvre concrètement la répartition des compétences, des responsabilités et des fonctions de surveillance entre le Conseil d'administration, la Direction et les actionnaires. Un gouvernement d'entreprise adéquat crée de la transparence et contribue à identifier tôt des développements erronés au sein d'un groupe et à les éliminer. Les conditions d'admission à la cote de la Bourse suisse définissent quelques exigences minimales pour les entreprises. Depuis le 1^{er} juillet 2002 existe par ailleurs le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise (Code suisse) élaboré par l'association faitière de l'économie suisse (économie-suisse). Ce code énumère les règles de conduite nécessaires à un bon gouvernement d'entreprise.

Marché
Entité de Nestlé responsable en propre de ses bénéfices et pertes. Le marché est dirigé – pour les activités menées au plan local (boissons, confiserie, p. ex.) – par un chef de marché, lequel est subordonné à un chef de zone, et pour les activités conduites au niveau mondial (Nestlé Waters, p. ex.) par un Global Business Executive Officer, lequel est subordonné au responsable mondial du secteur d'activité concerné.

Mondialisation
Le concept de mondialisation englobe les interdépendances croissantes des relations économiques, politiques, sociales et culturelles au plan international. Pays et marchés sont de plus en plus interconnectés par les nouvelles technologies de communication, la suppression des barrières douanières, la baisse du coût des transports et des transactions et les nouvelles formes de traitement de l'information. Tous ces facteurs facilitent la circulation des personnes, des produits et des fonds par-delà les frontières étatiques. Une première vague de mondialisation eut déjà lieu au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle jusqu'à la Première Guerre mondiale, suite à laquelle les gouvernements et certains pans de l'économie se réfugièrent dans le protectionnisme et l'isolationnisme jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Les années qui suivirent furent celles de la reconstruction et du boom de l'après-guerre. Selon la perspective adoptée, on peut considérer qu'une seconde vague de mondialisation a peut-être déjà débuté dans les années 1970, mais avec certitude au début des années 1990.

Pays
Unité de marché chez Nestlé, laquelle comprend les activités conduites au plan local sur le territoire d'une nation indépendante. Un pays est dirigé par un responsable de pays répondant des bénéfices et des pertes, lequel est subordonné au chef de marché.

Top line growth

(Croissance du chiffre d'affaires)

Croissance des recettes. Chiffre d'affaires brut ou résultat d'exploitation. Ce chiffre ne prend en compte que le chiffre d'affaires additionnel dégagé par une entreprise, sans tenir compte de l'efficacité opérationnelle qui peut fortement influencer le bénéfice.

Zone

Concept utilisé en interne chez Nestlé signifiant le regroupement géographique au sein d'une unité organisationnelle de plusieurs marchés (Allemagne, région Océanie, p. ex.) et d'activités menées au plan régional (Nestlé Chilled Dairy Europe) selon des critères géographiques. Les 5 zones initiales I à V ont donné naissance aux trois zones Europe (EUR), Amériques (AMS) et Asie-Océanie-Afrique (AOA) en 1996.



VII. Liste des graphiques et tableaux

Partie I Situation initiale et environnement

1. Situation initiale

Ventes alimentation & boissons des principales entreprises alimentaires 1990/1997/2005 (en milliards USD) p. 30

Usines et filiales de Nestlé & Anglo-Swiss, 1905 p. 32

Première usine par continent p. 35

2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé

Nombre de régions de Nestlé et nombre de pays par zone, 1990/2000 p. 42

Evolution du dividende, 1990–2005 (en CHF) p. 45

Répartition du capital-actions par pays, 1992–2005 (en %) p. 50

Répartition du capital-actions par type d'investisseurs, 1994–2005 (en %) p. 51

Effets des quatre facteurs d'influence sur le chiffre d'affaires de Nestlé, 1996–2005 (en %) p. 52

Population mondiale et pourcentage en milieu urbain, 1975–2025 (en milliards et en %) p. 59

Répartition globale du chiffre d'affaires de Nestlé, 1990–2005 (en %) p. 65

Données sur l'exploitation de l'eau p. 70

La chaîne de création de valeur de l'industrie alimentaire p. 71

Principales acquisitions dans l'industrie alimentaire, 2000 (en milliards USD) p. 75

Croissance comparative des principales chaînes de distribution et entreprises du secteur de l'alimentation et des boissons entre 1993/1994 et 2005 (en milliards USD) p. 76

Partie II Stratégie et mise en œuvre

3. Dirigeants et stratégies

Présidents, Vice-présidents et Administrateurs délégués du Conseil d'Administration, 1981–2005 p. 85

Investissements, 1986–1996 (sans Pharma/Eau) (en millions CHF) p. 91

Evolution du chiffre d'affaires, 1994–2004 (en milliards USD), p. 95

Taux actuariel (CAGR), 1994–2004 (en %) p. 95

Influence des taux de change, 1990–2005 (en %) p. 96

Evolution de l'EBITDA, 1994–2004 (en milliards USD) p. 97

Croissance annuelle moyenne de l'EBITDA, 1994–2004 (en %) p. 97

4. Domaine des activités et politique des marques

Transformation stratégique: les moteurs de l'amélioration des performances à long terme des affaires alimentation et boissons p. 105

Répartition des ventes par groupes de produits, 1992/1995/2000/2005 (en milliards CHF et en %) p. 106

5. Expansion géographique: zones et marchés

Les huit principaux marchés, 2005 (en % du chiffre d'affaires global) p. 150

Fabriques de Nestlé en Chine, 2005 p. 153

6. Changements organisationnels

Pays de l'ASEAN	p. 164
Organigramme de Nestlé p.A., février 1992	p. 175
Les cinq zones géographiques de Nestlé, 1992–1996	p. 178
Premières usines de Nestlé dans les pays de l'ASEAN et leur champ d'activités, 1995/1997	p. 179
Programmes de rationalisation entre 1997 et 2005 (en milliards CHF)	p. 180
Les trois zones géographiques de Nestlé, depuis 1996	p. 182
Nombre d'usines, 1990–2005	p. 185

7. GLOBE

Répercussions de GLOBE/IS/IT sur l'EBITA, 1995–2008 (coûts totaux en % du chiffre d'affaires)	p. 200
---	--------

8. Recherche et développement

Dépenses pour la recherche et le développement, 1990–2005 (en millions CHF)	p. 217
Réseau de recherche et développement de Nestlé, 2005	p. 220 p. 221

Partie III Nestlé et ses partenaires

9. Gouvernance d'entreprise

Cours de l'action Nestlé, 1990–2000 (en CHF)	p. 240
Cours de l'action Nestlé, 2001–2005, après le splitting 1:10 (en CHF)	
Rendement de l'action, 1990–2005 (en %)	p. 245
Données par action	
Les membres du Conseil d'administration de Nestlé de 1990 à 2005 (dans l'ordre chronologique de leur élection, classification par catégories professionnelles)	p. 250 p. 251

10. Nestlé et le public

Nestlé S.A.: Employés (en milliers), chiffre d'affaires (en milliards CHF), 1990–2005	p. 268
---	--------

VIII. Sélection de publications Nestlé*

Rapports de gestion et principes

1990–2005

Nestlé Annual Report 1990–1993,
Management Report 1994–2005.

Nestlé Rapport Annuel 1990–1993,
Rapport de Gestion 1994–2005.

Nestlé Jahresbericht 1990–1993;
Geschäftsbericht 1994–2005.

1999–2005

Financial Statements (Appendix to the Management Report).

Rapports financiers (Annexe au Rapport de Gestion).

Finanzielle Berichterstattung (Beilage zum Geschäftsbericht).

2002–2005

Corporate Governance Report.

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

Bericht zur Corporate Governance.

2003, 2004, 2005

The Nestlé Management and Leadership Principles.

Les principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé.

Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé.

Nestlé Principios de Dirección y Liderazgo.

I Principi di Gestione e di Leadership Nestlé.

1997

The Basic Nestlé Management and Leadership Principles.

Les principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé.

Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé.

1998, 2002, 2004

Nestlé Corporate Business Principles.

Principes de Conduite des Affaires du Groupe Nestlé.

Nestlé Unternehmensgrundsätze.

Principios Corporativos Empresariales de Nestlé.

Principi Aziendali Nestlé.

Environnement

2003

Nestlé and Water. Sustainability, Protection, Stewardship.

Nestlé et l'eau. Gérer, protéger et sensibiliser durablement.

2002

The Nestlé Sustainability Review.

Nestlé – Rapport sur le développement durable.

Nestlé und die Nachhaltigkeit – Eine Übersicht.

Nestlé – reporte sobre desarrollo sostenible.

2001

Environnement: rapport de progrès 2000 – points essentiels.

Environment progress report 2000 – highlights.

Environment progress report 2000.

Environnement: rapport de progrès 2000 .

Umwelt: Fortschrittsbericht 2000.

Medio ambiente: reporte de progreso 2000.

* Cette sélection n'est ni exhaustive ni représentative. Les nombres de pages cités ne correspondent pas forcément aux versions publiées dans d'autres langues!

1999

The Nestlé Policy on the Environment.
 La politique environnementale de Nestlé.
 Die Nestlé-Umweltpolitik.
 La Política Nestlé sobre el Medio Ambiente.

1995

Nestlé and the Environment.
 Nestlé et l'environnement.
 Nestlé und die Umwelt.

1991

The Nestlé policy on the environment.
 La politique de Nestlé en matière d'environnement.
 Die Nestlé-Umweltpolitik.

Ressources humaines

2003

The Nestlé People Development Review.
 Nestlé: rapport sur le développement humain.
 Personalentwicklung bei Nestlé – Eine Übersicht.
 Informe sobre desarrollo humano de Nestlé.

2002, 2003

Nestlé on the move.
 Nestlé en plein mouvement.
 Nestlé in cammino.
 Nestlé en movimiento.

2002, 2003, 2004

The Nestlé human resources policy.
 Politique des ressources humaines Nestlé.
 Política de recursos humanos de Nestlé.

Affaires publiques et divers

2006

The Nestlé Concept of Corporate Social Responsibility (as implemented in Latin America).
 Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale (tel qu'appliqué en Amérique latine).
 Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung (und seine Umsetzung in Lateinamerika).
 El concepto de responsabilidad social corporativa de Nestlé (según se ha implementado en Latinoamérica).

2006

Nestlé, the Community and the United Nations Millennium Development Goals.
 Nestlé, la communauté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies.
 Nestlé, die Gemeinschaft und die Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen.
 Nestlé, la comunidad y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

2005

The Nestlé concept of corporate social responsibility.
 Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale.
 Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung.

<p>2005</p> <p>Nestlé Instructions for Implementation of the WHO International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes.</p> <p>Instructions Nestlé pour la mise en Œuvre du Code International de l'OMS pour la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel.</p> <p>Instrucciones Nestlé para la aplicación del Código Internacional de la OMS para la Comercialización de sucedáneos de la Leche Materna.</p>	<p>2003</p> <p>Today Farmers suffer from depressed coffee prices. What can be done?</p> <p>Les producteurs souffrent du faible niveau des prix actuels du café. Que faire?</p> <p>Bauern leiden heute unter niedrigen Kaffeepreisen. Was tun?</p> <p>Hoy en día, los agricultores sufren por los bajos precios del café. ¿Qué se puede hacer?</p>
<p>2005</p> <p>The Nestlé commitment to Africa.</p> <p>L'engagement de Nestlé en Afrique.</p> <p>Das Engagement von Nestlé für Afrika.</p> <p>El compromiso de Nestlé con África.</p>	<p>2003</p> <p>Nestlé Response to Global Obesity.</p> <p>2003</p> <p>International (WHO) Code – Action Report (Edition N° 7).</p> <p>Code International de l'OMS (Rapport sur les actions entreprises).</p> <p>Código Internacional de la OMS (Action Report).</p>
<p>2005</p> <p>Nestlé in Columbia: 61 Years of Commitment.</p> <p>Nestlé in Kolumbien. 60 Jahre, die verpflichten.</p> <p>61 años de Nestlé en Colombia.</p>	<p>2001, 2002, 2003</p> <p>Infant Feeding in the Developing world.</p> <p>L'allaitement des nourrissons dans les pays en développement.</p> <p>Nestlé y la alimentación infantil en países en vías de desarrollo.</p>
<p>2004</p> <p>The Fountain of Knowledge. Research for Nutrition, Health and Wellness.</p>	<p>1998</p> <p>Nestlé: Complying with the WHO-Code.</p> <p>Nestlé: en accord avec le code de l'OMS.</p>
<p>2004</p> <p>The Nestlé Coffee Report: Faces of Coffee.</p> <p>Rapport Nestlé sur le café: les multiples visages du café.</p> <p>Der Nestlé Kaffeebericht: Facetten und Alternativen.</p> <p>Reporte de Nestlé sobre el café: las caras del café.</p>	



IX. Notes de bas de pages

Partie I Situation initiale et environnement

Introduction

1. Fukuyama, Francis: «The End of History and the Last Man», New York 1992.

1. Situation initiale

1. Voir Nestlé S.A., «Rapport annuel 1990», 1991, p. 3; Rapport de gestion 2005», 2006, p. 72.
2. «Rapport interne sur la concurrence, Highlights 1990», BIC, 21.5.1991.
3. «Nestlé's Major competitors in 1997», BIC, 28.5.1998.
4. Ventes d'alimentation et de boissons en milliards d'USD; les 20 principaux concurrents de Nestlé en 2005; sources: les entreprises, à l'exception de Mars, dont le chiffre des ventes se fonde sur une estimation du magazine *Forbes*.
5. Voir notamment Gloor, Max: «Ein Leben mit Nestlé. Auch Multis sind menschlich», Stäfa 1990, p. 273–274.
6. Brabeck, Peter: «Globalization and its implications for Nestlé. Presentation to staff and families at Montreux», Montreux, 24.9.2003.
7. L'étude porte sur les 50 plus grandes faillites d'entreprises en Europe et aux Etats-Unis, ainsi que sur les 50 plus importantes chutes, au cours desquelles les entreprises ont perdu au moins 40% de leur valeur et ont connu une destruction de valeur atteignant près de USD 2500 milliards. Voir Probst, Gilbert; Raisch, Sebastian: «Unternehmenskrisen. Die Logik des Niedergangs», Harvard Business Manager n° 3 (2004), p. 37–47; des mêmes auteurs: «Das Unternehmen im Gleichgewicht», dans: Krieg, Walter; Galler, Klaus; Stadelmann, Peter (éd.): «Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis, Festschrift für Fredmund Malik», Berne 2004, p. 237–254.
8. Bolling, Chris; Gehlhar, Mark: «Global Food Manufacturing Reorients to Meet New Demands», dans: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (éd.), *New Directions in Global Food Markets*, AIB-794, 2005, pp. 62–73. <http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf>.
9. Voir Rogers, T. Richard: «Structural Change in the U.S. Food Manufacturing, 1958–1997», *Agribusiness, An International Journal*, vol. 17, n° 1, 2001, p. 3–32.
10. Le premier chiffre tient compte du marché des produits agricoles, tandis que le second intègre uniquement les produits alimentaires emballés. Voir Eklund, Henrik; Francis, Inna: «The Food and Beverage Industry», IMD (éd.), Lausanne 2005, annexe 1 (Market Size) et 2 (Nestlé). Bolling/Gehlhar, 2005, p. 67–68.
11. Selon le Rapport sur l'investissement dans le monde de la CNUCED, l'indice correspond à la moyenne non pondérée des trois ratios suivants: actifs à l'étranger/actifs totaux, chiffre d'affaires à l'étranger/chiffre d'affaires total et effectifs à l'étranger/effectifs totaux. Pour la valeur de l'ITN, voir Fischer, Laura D.: «Internationalität der Unternehmung. Aktueller Forschungsstand, Analyse und Konzeptualisierung», Ms. Diss. Uni. Bamberg, 2006, p. 149–150.

12. Voir CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde, 2001, p. 68, 101–102; Senauer, Benjamin; Venturini, Luciano: «The Globalization of Food Systems: A conceptual Framework and Empirical Patterns», 2005, p. 11–14.
13. Voir OCDE (éd.): «Indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique. Mesurer la mondialisation – 2005», Paris 2005, p. 168–69.
14. Voir CNUCED (éd.): «World Investment Report 2005, Annexe table A.I.9. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2003».
15. Voir Jones, Geoffrey: «The Evolution of International Business. An Introduction», Londres 1996; Exenberger, Andreas; Nussbaumer, Josef: «Chiffren zur Globalisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (ca. 1850–1914)», Innsbruck 2003; Berghoff, Hartmut: «Moderne Unternehmensgeschichte», Paderborn 2004, surtout p. 127–145.
16. Sur l'histoire de Nestlé, voir Heer, Jean: «Nestlé – Hundertfünf- undzwanzig Jahre von 1866 bis 1991», Vevey 1991; Pfiffner, Albert: «Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter Apotheker-gehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer», Zurich 1993; Fritz, Christiane: «Nestlé 1913–1920. La concentration de l'industrie mondiale des laits», Ms. Uni. Lausanne, 2001; Lüpold, Martin: «Globalisierung als Krisenreaktionsstrategie. Dezentralisierung und Renationalisierung bei Nestlé, 1920–1950», dans: Gilomen, Hans-Jörg; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (éd.), «Globalisierung – Chancen und Risiken. Die Schweiz in der Weltwirtschaft 18.–20. Jahrhundert», Zurich 2003, pp. 211–234; Maucher, Helmut: «Les stratégies de développement du groupe Nestlé au cours des dernières décennies», dans: Diversification, Intégration et Concentration. Mélanges en l'honneur du Prof. Edwin Borschberg, Fribourg 1986, p. 309–335. Pour l'histoire de l'Anglo-Swiss, voir Orsouw, Michael van; Stadlin, Judith; Imboden, Monika: «George Page. Der Milchpionier. Die Anglo-Swiss Condensed Milk Company bis zur Fusion mit Nestlé», Zurich 2005; Bolomey, Alain: «L'Anglo-Swiss Condensed Milk Company (1866–1905)», Ms. Uni. Lausanne, 2001; Fischer, Manuel: «Milchmädchen. Wachstum, Orientierungskrise und Innovationsfähigkeit der Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (1866–1899)», Ms. Uni. Zurich, 2000; Steiner, Hermann: «100 Jahre Nestlé. Zur Geschichte der ersten europäischen Kondensmilchfabrik in Cham», Zoug 1966; Steiner, Hermann: «Vom Städtli zur Stadt Cham», Cham 1995.
17. Il y a eu des créations ou des changements de noms de sociétés en Italie en 1913, en Allemagne, en Autriche et à Constantinople en 1914, en Norvège et en Afrique du Sud en 1915 et en France en 1916. Voir Nestlé S.A., Procès-verbaux du Conseil d'administration, 1905–1940.
18. Information recueillie auprès de Mario Corti, entretien du 10.2.2006.

2. Environnement politique, économique et social et son influence sur Nestlé

1. Voir Corti, Mario A.: «Nestlé 1990–2005. 15 massgebende Entwicklungen», Ms., 7.3.2006. Il a été tenu compte en particulier des développements qui ont joué un rôle sous une forme ou une autre dans les Stratégies du Groupe.
2. Voir Pfiffner, Albert: «Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter Apotheker-gehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer», Zurich 1993, p. 212, 242; Orsouw, Michael van; Stadlin, Judith; Imboden, Monika: «George Page. Der Milchpionier. Die Anglo-

- Swiss Condensed Milk Company bis zur Fusion mit Nestlé», Zurich 2005.
3. Voir Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 20.3.1989, p. 11.
 4. A propos de Kraft: <http://www1.zhaopin.com/Publish/Company/Kraft/profile.htm>; Danone: <http://www.apmforum.com/columns/china20.htm>; Unilever: <http://www.unilever.com.cn/ourcompany/aboutunilever/UnileverChina/UnileverChinaEnglish.asp> (7.6.2006).
 5. Green-Cowles, Maria L.: «Setting the Agenda for a New Europe: The ERT and EC 1992», dans: *Journal of Common Market Studies*, 33 (4), 1995, p. 501–526. Ziltener, Patrick: «Hat der EU-Binnenmarkt Wachstum und Beschäftigung gebracht?», dans: *WSI Mitteilungen* 4/2003, p. 221–227. Page d'accueil de la ERT: www.ert.be; voir aussi chap. 11.
 6. En font partie la Thaïlande, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour, Brunei, le Viêtnam, Myanmar (Birmanie), le Laos et le Cambodge.
 7. Littérature spécialisée sur les coopérations économiques régionales: Griswold, Daniel T.: «Free-Trade Agreements. Stepping-stones to a More Open World», Cato Institute, Trade Briefing Paper n° 18, 10.7.2003; Koopman, Georg: «Growing Regionalism. A Major Challenge to the Multilateral Trading System», dans: *Interneconomics*, octobre 2003, p. 237–241; Bhagwati, Jagdish: «Regionalism and Multilateralism: An Overview», dans: de Melo, Jaime; Panagariya, Arvind (éd.), «New Dimensions in Regional Integration», Cambridge 1993, p. 22–51.
 8. Entre 1997 et 1999, ont été formées les régions Nestlé suivantes: Maroc–Tunisie–Mauritanie, Indochine (Thaïlande, Viêtnam, Myanmar, Cambodge, Laos), Malaisie/Singapour, Asie du Sud (Inde, Bangladesh, Sri Lanka), Afrique du Sud (Afrique du Sud, Kenya, Ouganda, Rwanda, Burundi, Comores, Seychelles, Madagascar), Afrique de l'Ouest (Sénégal, Ghana, Guinée, Côte d'Ivoire) et Océanie (Australie, îles du Pacifique, Nouvelle-Zélande); voir circulaires de Nestlé adressées aux collaborateurs des années 1997–1999.
 9. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001», 2001, p. 8–9.
 10. Pour mesurer la performance financière, la principale unité de mesure consiste à comparer le rendement du capital (ROIC: retour sur capital investi) avec le coût du capital (CMPC: coût moyen pondéré du capital). La différence, qui constitue l'«économique profit», indique si une activité donnée est véritablement rentable ou non, s'il y a eu création de valeur ou non pour les actionnaires.
 11. Voir Rappaport, Alfred: «Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance», New York, London 1986. Bea, Franz Xaver: «Shareholder Value», dans: *WiSt*, cahier 10, 1997, p. 541–543; Blair, Margaret M.: «Shareholder Value, Corporate Governance, and Corporate Performance: A Post-Enron Reassessment of the Conventional Wisdom», dans: Cornelius, Peter K.; Kogut, Bruce (éd.): «Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy», Oxford 2003, p. 53–82; Malik, Fredmund: «Wertebewusstsein heute», dans: *Student Business Review*, printemps 2005, p. 29–30.
 12. Voir Berghoff, Hartmut: «Moderne Unternehmensgeschichte», Paderborn 2004, p. 108–112, 140–145.
 13. Voir Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», 23.2.2006.
 14. Carroll, Archie B.: «Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct», dans: *Business & Society*, vol. 38, n° 3, 1999, p. 268–295.
 15. Commission des Communautés Européennes (éd.): «Livres Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», Bruxelles 2001, chapitre 20.
 16. Extrait d'un interview de Gabriele Fischer avec Helmut Maucher, dans: *brand eins*, 1/2006, p. 57–62.
 17. Voir Lüpold, Martin: «Schutz vor wirtschaftlicher Überfremdung oder Abwehr unfreundlicher Übernahmen? Die Vinkulierung von Namenaktien in der Praxis der Unternehmen und die Veränderungen des rechtlichen Rahmens 1929–1961», mémoire de licence, Université de Zurich, 2004, p. 160–176. Heer, Jean: «Nestlé – Hundertfünfundsanzig Jahre von 1866 bis 1991», Vevey 1991, p. 491–495. Alors qu'à l'étranger (Etats-Unis, France, Angleterre, etc.) les reprises étaient réglementées par la législation nationale, les entreprises suisses devaient se protéger elles-mêmes.
 18. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 13.9.1989. En novembre 2000, Nestlé a annoncé qu'elle retirait ses actions de la Bourse à Amsterdam (décembre 2000), Tokyo (mars 2001), Bruxelles et Vienne (juin 2001) en raison de la faiblesse des volumes d'actions Nestlé qui y sont échangés, puis plus tard à Francfort (mars 2004), Londres (juin 2005) et Paris (juillet 2005). Les actions Nestlé n'ont jamais été cotées à New York, mais ont été négociées aux Etats-Unis sous forme d'ADR (voir Nestlé S.A.: Issue-Paper «Concentration of Nestlé S.A. listings», 30.5.2005).
 19. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 494, 13.9.1989; n° 510, 19.11.1992.
 20. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», juin 1993 et novembre 1994, chap. IV.
 21. Le nombre d'actionnaires nominatifs a diminué de 91,8% (31.10.1988) à 67,1% (15.9.1989); voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 494, 13.9.1989 ainsi que les statistiques du bureau des actionnaires Nestlé «Namenaktionäre nach Nationalitäten», 31.10.1988 et 15.9.1989.
 22. Voir présentation de Peter Brabeck lors de la conférence de presse de printemps, Vevey, 23.2.2006, diapositive 26.
 23. «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», 23.2.2006, Slide no. 25
 24. Zänker, Alfred: «Nestlés Bäume wachsen nicht in den Himmel», dans: *Die Welt*, 3.5.1990.
 25. Voir l'interview de Gabriele Fischer avec Helmut Maucher, dans: *brand eins*, 1/2006, p. 57–62.
 26. Entretien avec Helmut Maucher du 24.2.2006; article de journal «Nestlé says no to listing in New York», dans: *The Times*, 27.5.1994.
 27. Maucher, Helmut: «Discours à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Nestlé S.A.», Lausanne, 30.5.1996, p. 7–9.
 28. Peter Brabeck lors d'un entretien avec Wetlaufer, Suzy: «The Business Case Against Revolution», dans: *Harvard Business Review*, février 2001, p. 117.
 29. Brabeck, Peter: «Blue print for the future – The Implementation», Speech at the Key Markets' Conference and Market Managers' Conference, 25.–28.10.1998, p. 5–6.
 30. Voir Nestlé S.A., «Réunion de la Direction générale», 25.10.1996.
 31. Voir Brabeck, Peter, «Blue print 2003», p. 19.
 32. Voir paragraphe «Présentation du rapport financier», chap. 11.
 33. Voir Brabeck, Peter: discours prononcé lors d'une conférence de presse, Vevey, 23.2.2001.
 34. Voir Brabeck, Peter, «Blue prints», 2000, p. 15; 2001, p. 5; 2003, p. 5.
 35. Peter Brabeck lors d'un entretien avec Wetlaufer, Suzy: «The Business Case Against Revolution», dans: *Harvard Business Review*, février 2001, p. 115–116.
 36. Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», Vevey, 23.2.2006.

37. Voir Krugman, Paul R.; Venables, Anthony J.: «Globalization and the inequality of nations», dans: *The Quarterly Journal of Economics*, vol. CX, Issue 4, novembre 1995, p. 857–880; Deutscher Bundestag (éd.): «Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten», Berlin 2002, chap. 3.2.1. «Globalisierung und die Rolle der Transportkosten», p. 138–140 (Bundesdrucksache 14/2350).
38. Loc. cit., p. 139.
39. Brabeck, Peter: «Globalization and its implications for Nestlé, Presentation to staff and families at Montreux», 24.9.2003; Computer Industry Almanac Inc. (éd.): «Worldwide Internet Users Top 1 Billion in 2005», communiqué de presse, 4.1.2006 > <http://www.c-i-a.com/pr0106.htm> (17.7.2006).
40. Voir la Gazette Nestlé n° 45, avril 1991, p. 8; n° 51, mars 1992, p. 10.
41. Castañer, Francisco cité dans: la Gazette Nestlé n° 83, oct. 1999, p. 5.
42. «Multi Nestlé setzt auf Infonet», dans: *Computerworld Schweiz*, 25.5.1992.
43. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001»; Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the eve of the 21st Century», 31.1.2001 (présentation).
44. Wheatley, Malcolm: «Nestlé's Worldwide Squeeze», dans: *CIO Magazine*, 1.6.2001; Echikson, William: «Nestle: An Elephant Dances», dans: *Businessweek online*, 11.12.2000.
45. Voir Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the eve of the 21st Century», 31.1.2001.
46. Voir graphique; United Nations (éd.): «World Population Prospects. The 2004 Revision. Highlights», New York 2005; Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the Eve of the 21st Century», North Western University, Kellogg Marketing Conference 2001, p. 2.
47. Wood, Andrew: «European Food: Category Growth Leverage remains the best indicator of long term growth potential», Sanford C. Bernstein & Co (éd.), New York, 11.8.2006, p. 1, 9.
48. Gehlhar/Regmi, «Factors Shaping Global Food Markets», 2005, p. 17.
49. Voir Clevstrom, Jenny: «Danone goes on buying binge after years of slimming down», dans: *Wall Street Journal*, 17.8.2006; Jones, Geoffrey, «Renewing Unilever», 2005, graphique 4, p. 370.
50. Secrétariat général des Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population, «World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2003 Revision», <http://esa.un.org/unpp> (3.8.2006).
51. PPP\$ = parité des pouvoirs d'achat en USD (en anglais: Purchasing Power Parity, PPP). Ici: revenu corrigé du pouvoir d'achat par habitant, en USD.
52. Voir Nestlé S.A., «Conférence de presse de printemps», 23.2.2006, graphique 8.
53. Oberhänsli, Herbert: «Changes and challenges in the global food market», Rive Reine Executive Seminar, 15.11.2004 (intranet EIR, diapositive 7: «Three thresholds for income groups»).
54. Brabeck, Peter, «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the Eve of the 21st Century», North Western University, Kellogg Marketing Conference 2001, p. 2–3; Oberhänsli, Herbert: «Changes and challenges in the global food market», présentation, La Tour-de-Peilz 2004.
55. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», mars 1989, p. 11–12.
56. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», 1993; Nestec S.A. (éd.): «Nestlé Policy on Popularly Positioned Products (PPPs)», Vevey 1993. Les produits à prix populaire spécialement élaborés sont: boisson *Bonus* (mélange de lait de vache à base d'extrait de soja; vendu au Brésil, en Malaisie, au Mexique et en Thaïlande), *Ceresoy* (céréales pour enfants à base de soja; Chine, Malaisie), *Cerelac* (céréales pour nourrissons avec du maïs au lieu de blé importé; Ghana), *Soyex* (substitut de viande à base de soja très riche en protéines; Malaisie, Philippines), *Nutrend* (céréales pour nourrissons à base de soja et de maïs cultivés au niveau local; Nigéria), *Filled Milks* (lait en poudre avec adjonction d'huiles végétales produites localement; Malaisie, Mexique, Philippines, Thaïlande).
57. Maucher, Helmut: «Discours à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Nestlé S.A.», Lausanne, 21.5.1992.
58. Voir chap. VII F&E; Nestlé S.A.: «Nestlé Group Strategy 2002», p. 5; présentation de Peter Brabeck lors de la conférence annuelle de presse en février 2006.
59. Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the Eve of the 21st Century», North Western University, Kellogg Marketing Conference 2001, 2001, p. 2.
60. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», juin 1997, p. 5.
61. Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», Vevey, 23.2.2006, diapositives «Food Market Growth and Nestlé Sales», «World Population by Income Groups».
62. Voir Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever», 2005, graphique 4, p. 370; Unilever Annual Report and Account, 2005, p. 2, 10; Clevstrom, Jenny: «Danone goes on buying binge after years of slimming down», dans: *Wall Street Journal*, 17.8.2006.
63. Nestlé S.A.: «Corporate Presentation 2006», diapositive 26.
64. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2002».
65. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», mai 1996, p. 7, tableau 4.
66. Nestlé S.A.: «Groupe Nestlé, Ventes, Résultats au 31 décembre 1990», p. 5.
67. Voir entretien avec H. Maucher du 24.2.2006. Par exemple, Nestlé a réalisé au Chili, où la population est moins importante (16 mio), un chiffre d'affaires supérieur d'un quart à celui de l'Argentine (39 mio d'habitants).
68. Voir Gehlhar/Regmi, «Factors Shaping», 2005, p. 14.
69. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe 1996», p. 23–26, 1997, p. 24–25; Sigrist, Stephan: «Food Fictions. Radikale Food Trends», GDI-Studie n° 22, Rüslikon 2005.
70. Voir Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», février 2006, p. 3.
71. Parmi les quelques produits, il y avait par exemple *PowerBar Pria Carb Select*, les repas préparés de la marque *Lean Cuisine* ainsi que des versions à faible teneur en glucides de Rolo et *KitKat*; voir Issue-Paper «Nestlé and the Atkins Diet», 11.3.2005.
72. Voir Kuls, Norbert: «Amerikas jüngste Diät-Welle verebbt», dans: *F.A.Z.*, n° 177, 2.8.2005, p. 18; Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year News Conference Address», 23.2.2006, p. 3.
73. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», mai 1996; pour les mesures concrètes, voir aussi chap. 14–16.
74. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 491, 22.3.1989.
75. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 497, 31.5.1990; n° 502, 20.5.1991.

76. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», 1993, p. 21–22.
77. La norme ISO 14001 (ISO: Organisation internationale de normalisation) existe depuis 1996. Elle fixe des critères internationaux pour la gestion de l'environnement, lesquels ont été renouvelés pour la première fois en 2004.
78. Pour les produits *Nestlé Dairy Box* et *Black Magic* en Grande-Bretagne; voir Nestlé S.A.: Communications du Groupe, Environnement, «Nestlé et les emballages produits à partir de ressources renouvelables ressources», 8.9.2006, 22.5.2006.
79. Il comprend 10% des meilleures entreprises en termes de développement durable parmi les 2500 sociétés figurant dans le Dow Jones Global Index. Les sociétés sont sélectionnées sur la base d'une évaluation systématique de la durabilité des entreprises qui identifie celles qui sont les plus orientées vers le développement durable dans chaque secteur industriel.
80. Nestec (éd.): «La Politique environnementale de Nestlé», 1991, 2/1999 (version révisée). Nestec (éd.): «Nestlé et l'environnement», 1995; Nestec (éd.): «Environnement: Rapport de progrès 2000», avril 2001. «2005 Consolidated Nestlé Environmental Performance Indicators». Nestlé UK Ltd. (éd.): «Nestlé et l'environnement», sept. 2005; voir aussi le site Internet de Nestlé Global Environment sur: <http://www.nestle.com> [> Our Responsibility > Environment]; Nestlé S.A.: Communications du Groupe, Environnement, «La performance environnementale de Nestlé», 15.3.2006.
81. Voir Nestlé S.A.: Communications du Groupe, Matières premières, «Nestlé et le développement agricole durable», 12.8.2005; www.saiplatform.org.
82. Voir Nestlé S.A., du Groupe, Environnement, «Le recyclage des capsules Nespresso», 21.3.2006.
83. Nestec (éd.), «Nestlé Policy on Popularly Positioned Products (PPPs)», Vevey 1993.
84. Schirach-Szmigiel von, Christopher: «Power in the Food Industry, contribution to the conference 'Policy and Competitiveness in a Changing Global Food Industry'», Washington, DC, 28.4.2005; voir aussi «The Catalyst», Farm Foundation (éd.), mai 2005, p. 1.
85. Voir chap. 6 «Changements organisationnels».
86. Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever», 2005, p. 7–16, 21–37, 372–73; site Internet de l'entreprise: www.unilever.com (28.8.2006).
87. www.altria.com.
88. Borgeat, Yvan; Paez, Philippe (Nestec-BIC): «A Synopsis of Mergers and Acquisitions in the Food Industry since 2000», 2005.
89. Fortune, 24.7.2006.
90. Pour le commerce de détail et les marques de distributeurs, voir Reardon, Thomas; Timmer, Peter C.; Berdegué, Julio A.: «Supermarket Expansion in Latin America and Asia. Implications for Food Marketing Systems», dans: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (éd.), *New Directions in Global Food Markets*, 2005, p. 47–61. Codron, Jean-Marie et al.: «Retail Sector Responses to Changing Consumer Preferences. The European Experience», dans: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (éd.), *New Directions in Global Food Markets*, 2005, p. 32–46; «Facts and Thoughts on Retailing», Nestlé Working Paper for GLION Meeting, nov. 1995; Prepared Foods, 23.8.2006, p. 4; Fritschi, Harald: «In Aufruhr», dans: Bilanz, n° 6, 2006, p. 42–50; Pierce, Andrew: «Food giants suffer setback in war on supermarket's own-brand goods», dans: The Times, 19.4.1994; Henderson, James; Gilbert, Xavier: «Competitors in the Food Retail Sector in Europe 1990», IMD International (éd.), Lausanne 1990.
91. Voir Cathelin, Hervé: «European Discount Initiative», présentation Nestlé Investor Seminar, Vevey 8/9.6.2005.
92. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 512, 26.5.1993.
93. Voir Schüssler, Louis: «Nestlé ist nicht Philip Morris», dans: Tages Anzeiger, 17.6.1993.
94. «US Food and Beverages Companies and US Retailers», voir: Fortune 15.5.1995; «European Food Manufacturers and Retailers», voir Food Europe, sept. 1994.
95. Fortune Global 500 (2006); voir: <http://money.cnn.com>.
96. <http://www.mars.com> [août 2006].

Partie II Stratégie et mise en œuvre

3. Dirigeants et stratégies

1. Entretien entre Helmut Maucher, Joachim A. Kappel et Horst F. Bröcker, dans: Egon Zehnder International GmbH (éd.), «Gespräche IV», Hambourg 1999, p. 22–24; l'annonce officielle du règlement de la succession et la communication simultanée de la démission de H. Maucher de la présidence en 2000 a lieu le 22 novembre 1995; voir Keller, Peter: «Grosses Sesselrücken bei Nestlé», dans: Tages-Anzeiger, 23.11.1995; «Dauphin autrichien», dans: La Presse, 23.11.1995.
2. Voir Ziegler, Hans: «Helmut Maucher. Vom Allgäu nach Vevey», dans: Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache. Von der Kunst, ein Weltunternehmen zu führen», Düsseldorf/Vienne, New York/Moscou 1993, p. 227–232; Egon Zehnder International, «Gespräche IV», 1999, p. 10–31; «Helmut Maucher – ein Berufsleben für Nestlé», dans: NZZ, n° 122, 26.5.2000.
3. Voir entretien avec Peter Brabeck et Helmut Maucher de Kappel et Bröcker, dans: Zehnder, 1999, p. 22, 24; entretien avec Helmut Maucher du 24.2.2006.
4. Voir chapitre «Changements organisationnels».
5. Entretien entre Helmut Maucher, Joachim A. Kappel et Horst F. Bröcker, dans: Egon Zehnder International GmbH (éd.), «Gespräche IV», Hambourg 1999, p. 17.
6. Voir chap. 2, p. 61–65.
7. Voir entretien entre Peter Brabeck, Joachim A. Kappel et Horst F. Bröcker, dans: Egon Zehnder International GmbH (éd.), «Gespräche IV», Hambourg 1999, p. 27–28.
8. Jung, Joseph: «Von der Schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group», Zurich 2000. Documents des Archives historiques Nestlé.
9. Voir Nestlé S.A., Conseil d'administration de Nestlé, «Board Regulations», 2006, § 2.2. lit. i).
10. Interview de Stephan Hostettler par Schöchli, Hansueli: «Faktisch sind die Boni vielfach fix», dans: Der Bund, 3.2.2006, p. 29.
11. Entretien entre Helmut Maucher, Gerd Löhner et Medard Meier: «Herr Nestlé persönlich», dans: Bilanz, décembre 1990, p. 127.
12. Voir Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers. An interview with Peter Brabeck-Letmathe, CEO elect», dans: The McKinsey Quarterly, n° 2, 1992, p. 5–29; entretien avec H. Maucher du 24.2.2006.
13. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 492, 25.5.1989.
14. Entretien avec Helmut Maucher du 24.2.2006.
15. Interview de Peter Brabeck par Wetlauffer, Suzy: «The Business Case Against Revolution», Harvard Business Review, févr. 2001, p. 116.
16. 1. – Nestlé S.A.: «Blue print for the future», Conférence des Grands Marchés, juin 1997; 2. – The Implementation, KMC & MMC, oct. 1998; 3. – Innovation and Renovation, KMC & MMC, mai 2000; 4. – Consumer Communication, KMC & MMC, oct. 2001; 5. – Reshaping of Nestlé, KMC & MMC, mai 2003; 6. – A transformational challenge, KMC & MMC, avril 2005; 7. – From «Differentiating Strategy» to «Flawless Execution», KMC & MMC, oct. 2006.
17. Interview de Peter Brabeck par Rauber, Urs: «Es ist wie der Ritt auf einem Pferd», Interview de David Zinman et Peter Brabeck, dans: NZZ am Sonntag, 25.9.2005, p. 91.
18. Helmut Maucher cit. dans Scharz, Friedhelm: «Nestlé. Macht durch Nahrung», Stuttgart, Munich 2000, p. 159.
19. Voir Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache. Von der Kunst, ein Weltunternehmen zu führen», Düsseldorf, Vienne, New York 3/1993, p. 9–38; Maucher, Helmut: «Les stratégies de développement du groupe Nestlé au cours des dernières décennies», dans: «Diversification, Intégration et Concentration. Mélanges en l'honneur du Prof. Edwin Borschberg», Fribourg 1986, p. 309–335.
20. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», mars 1989, tableaux 4 + 5.
21. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», mars 1989, tableau 6. Pendant la même période, la croissance générée par les acquisitions, déduction faite des désinvestissements, s'élève en moyenne à + 4,6%.
22. Voir interview de Ramón Masip par Novello, Pierre: «La priorité numéro un de Nestlé, la croissance interne», Journal de Genève, 25.11.1993.
23. Studer, Margaret; Federman, Diana: «Food Industry Mergers Spur Nestlé to Spice Up Its Conservative Style», The Wall Street Journal, 9.11.1988.
24. Voir Heer, Jean: «Nestlé. Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866–1991», Vevey 1991, p. 459–491.
25. Studer, Margaret; Federman, Diana: «Food Industry Mergers Spur Nestlé to Spice Up Its Conservative Style», The Wall Street Journal, 9.11.1988.
26. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, p. 11 et tableau 12; interview de Ramón Masip par Novello, Pierre: «La priorité numéro un de Nestlé, la croissance interne», Journal de Genève, 25.11.1993.
27. Voir Maucher, Helmut: «Strategische Allianzen – ja aber. Plädoyer für ein pragmatisches Vorgehen», NZZ, 16.6.1992.
28. Voir Nestlé S.A.: «Acquisitions and disinvestments (Jan. 1981–May 2000)», compilation Investor Relations, 2001.
29. Voir Maucher, Helmut, Allocution à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Nestlé S.A., 30.5.1991.
30. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 9.9.1997, tableau 11.
31. Voir Ashcroft, Elizabeth; Goldberg, Ray A.: «Nestlé and the Twenty-First Century», Harvard Business School, Boston 1995, rév. 1996, p. 1.
32. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 1997, p. 1–2.
33. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 1997, p. 3.
34. Par exemple, des programmes de promotion de la recherche alimentaire, d'étude du rôle à long terme de la nutrition sur la santé et la prévention des maladies, d'éducation nutritionnelle des enfants ou d'échange d'informations entre spécialistes et non-spécialistes, ou un programme de recherche lancé en 1988 sur le lien entre la nutrition et l'ostéoporose; voir Nestlé S.A.: «Nestlé Info», 5/87, déc. 1987, p. 8–9; 3/89, juillet 1989, p. 8–10.
35. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2006, p. 12.
36. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 1998, p. 18.
37. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2000, p. 15.
38. Nestlé S.A.: «Rapport sur la concurrence», BIC, 1990–1999; Nestlé S.A.: «Danone, Unilever. Chronological Evolution 1998–2005», BIC 2006; «Food Company Strategies & Plans for Future», dans: Food Industry Report, vol. 18, n° 4, 17 avril 2006; Feitz, Anne: «Tout le monde se lève pour Danone», dans: Enjeux Les Echos, 1.11.2006.
39. Voir entretien avec Peter Brabeck du 22.11.2006 et encadré, p. 134–135.
40. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2005, p. 1–2.
41. Voir Citygroup London: EBITDA, EBITDA-Margins, Sales and Sales Growth of F & B Companies, 1989–2005, mai 2006 (AHN).
42. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 1998, p. 1.
43. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2000, p. 3.

44. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2000, p. 2.
45. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2000, p. 4.
46. Brabeck, Peter: «Essay. The Wellness Company», Group Strategy 2000, 27.7.2000.
47. Voir entretien avec Peter Brabeck, 19.1.2006.
48. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2006, p. 11–12.
49. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 1989, p. 8.
50. Voir Gindraux, Y.; Perez, V.: «Competition: Health, Wellness and Nutrition», Nestlé-BIC, 2005; Food Industry Report: «Food Company Strategies & Plans for Future», vol. 18, n° 4, 17.4.2006.
51. Voir entretien avec Peter Brabeck, 19.1.2006.
52. Voir Wood, Andrew: «European Food: Category Growth Leverage remains the best indicator of long term growth potential», Bernstein Research, 11.8.2006.
53. Rauber, Urs: «Es ist wie der Ritt auf einem Pferd», interview de David Zinman et Peter Brabeck, dans: NZZ am Sonntag, 25.9.2005, p. 91.
4. **Domaine d'activités et politique des marques**
1. Voir Wood, Andrew: «European Food: Category Growth Leverage remains the best indicator of long term growth potential», Bernstein Research, 11.8.2006.
2. Voir Maucher, Helmut: «La Stratégie Nestlé. Principe simples pour diriger dans un monde complexe», 1995, p. 38.
3. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé 2004», 18.10.2004, p. 10; Gehlhar, Mark; Regmi, Anita: «Factors Shaping Global Food Markets», dans: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (éd.), New Directions in Global Food Markets, 2005, p. 11.
4. Voir Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1992», Vevey 1993, p. 20.
5. Voir www.nestlenutrition.com > Healthcare Services; www.nutrinews.de.
6. Voir Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2006, Annexe; «Stratégie du Groupe Nestlé 2004», 18.10. 2004.
7. Le 14 décembre 2006, Nestlé et Novartis annoncent que Nestlé a acquis le secteur d'activités de nutrition médicale de Novartis pour un montant de USD 2,5 milliards. Cette transaction, en attente de l'approbation des autorités, fait de Nestlé le numéro deux de l'alimentation de santé, secteur dans lequel elle ne jouait jusqu'à présent qu'un rôle secondaire. Il s'agit d'une nouvelle étape dans la transformation du Groupe en une entreprise axée sur la nutrition, la santé et le bien-être. Voir Nestlé S.A., communiqué de presse: «Nestlé achète Novartis Medical Nutrition – Transformation du Groupe en une société de nutrition, de santé et de bien-être», 14.12.2006.
8. Voir Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1990», p. 9; «Rapport de gestion 2005», p. 70–71; «Stratégie du Groupe Nestlé 2001», 10.10.2001, p. 24.
9. Voir Nestlé S.A.: «Consolidated Sales, Results and Financial Situation at 31st of December 2005», p. 32.
10. Le fondateur, Henri Nestlé (1814–1890), vend en 1843 déjà de l'eau minérale plate et gazeuse ainsi que de la limonade qu'il produit lui-même. Voir Pfiffner, Albert: «Henri Nestlé (1814–1890)», Zurich 1993, p. 54–59, 220–221.
11. Voir «Survey Identifies Mineral Water, Ice cream As two of Europe's fastest Growing Markets», dans: Wall Street Journal, 3.3.1993.
12. Voir «Nestlé Waters 1993–2003», éd. par Nestlé Waters, Paris 2003, p. 26–50.
13. Voir Heer, Jean: «Nestlé, Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866–1991», Vevey 1991, p. 544–546.
14. Mrusek, Konrad: «Der Kauf von Perrier schmälert nicht den Nestlé-Gewinn», FAZ, 30.4.1992.
15. Mrusek, Konrad: «Der Kauf von Perrier schmälert nicht den Nestlé-Gewinn», FAZ, 30.4.1992.
16. «Les surprises de Nestlé après le rachat de Perrier», Agence Télégraphique Suisse, 12.8.1992.
17. En 1990, les autorités sanitaires américaines déconseillent la consommation d'eau Perrier, car des traces de benzène, produit chimique pouvant provoquer le cancer, ont été découvertes dans quelques bouteilles, ce que confirment rapidement les autorités européennes. Perrier doit donc retirer 280 millions de bouteilles dans le monde. A l'origine de cette pollution: un filtre qui n'a pas été remplacé à temps à la source.
18. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 19.11.1992.
19. St. Galler Tagblatt, 6.1.1993.
20. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 20.3.1992.
21. Entretien avec H. Maucher, 24.2.2006.
22. Voir Nestlé Waters 1993–2003, p. 101–116.
23. Voir le site Internet officiel: www.nestle-waters.com.
24. Voir la présentation d'Y. Borgeat, 3.10.2006.
25. 1990 Superior Brands/USA, 1992 Allflex/Nouvelle-Zélande et Serti/Finlande, 1997 Parrarina/Venezuela, 1998 Jupiter/Hongrie, 2000 la branche correspondante de Cargill/Argentine.
26. 2002: Cronorard (Royaume-Uni), Hetton (Royaume-Uni), Southall (Royaume-Uni), Northwich (Royaume-Uni); 2003: Veghel (Pays-Bas), Guingamp (France, vendue), Leuth (Allemagne, vendue); 2004: Berrhead (Royaume-Uni); 2005: Workshop (Royaume-Uni).
27. Voir Nestlé S.A., chiffres consolidés au 31.12.1990, 28.5.1991, p. 27.
28. Voir Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever. Transformation and Tradition», Oxford 2005, p. 111.
29. Voir Maucher, Helmut: Prise de position sur l'article d'H.O. Lenel, dans: «Orientierung zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik», n° 93, 2002.
30. Voir Nestlé S.A., Procès-verbaux du Conseil d'administration 1991–1997; présentation de Jorge Sadurni, «Ice Cream ... The Nestlé Way», 19.5.2004.
31. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé 2001», 2001, p. 48.
32. Voir «Ice Cream: A strategic business for Nestlé», dans: Insight Nestlé, juillet–octobre 2003.
33. Voir les informations sur les acquisitions et les cessions dans les rapports annuels et de gestion de Nestlé S.A., 1990–2005.
34. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers. An interview with Peter Brabeck-Letmathe, CEO elect, Nestlé», dans: The McKinsey Quarterly, numéro 2, 1996, p. 6.
35. Voir Reichenberger, Wolfgang: «Focusing on the drivers of value», Sanford C. Bernstein Conference, 27.9.2005, p. 25; Nestlé S.A., circulaire «Nestlé Concentration of the Group's Strategic Businesses», 2.8.2000; Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé 2000»; «Stratégie du Groupe Nestlé 2002».
36. «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, p. 2. et tableau 3.
37. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», p. 22–25.
38. Entretien avec Helmut Maucher, 20.3.2006.
39. «Innovation and Renovation: The Nespresso Story», étude de cas de l'IMD, Lausanne 2000.
40. Entretien avec Brian Suter, 21.3.2006.
41. Entretien avec Helmut Maucher, 20.3.2006.

42. Allocution de Peter Brabeck lors de la manifestation du jubilé «Nespresso a vingt ans», 21.11.2006.
43. Entretien avec Rupert Gasser, 27.4.2006. Depuis 2002, Nespresso répond au Directeur général responsable des unités d'affaires stratégiques et du marketing.
44. Taux, Chantal: «L'ère de l'espresso haute technologie», 24 Heures, 12.10.1989.
45. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration 30.5.1991 («Nespresso est avant tout la vente d'un système plus que d'un café.»).
46. Ce système est provisoirement limité à la Suisse, qui dispose de plus de 1000 points de collecte en 2005. Il est toutefois étendu à l'Allemagne et à la France depuis peu (Nestlé S.A., prise de position, 21.3.2006).
47. Procès-verbal du Conseil d'administration, 1.6.1995 («Si un produit, tel Nespresso, suscite beaucoup d'enthousiasme, celui-ci est plus grand que les résultats qu'il produit sur nos affaires car ses ventes restent marginales en comparaison des 200 000 tonnes de café soluble vendues.»).
48. «Innovation and Renovation: The Nespresso Story», étude de cas de l'IMD, 18.3.2003.
49. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé 2002», 10.10.2001, p. 125.
50. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé 2001», 10.10.2001, p. 124.
51. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», 18.10.2004.
52. «Nespresso Magazine», 2/2005, p. 60. voir aussi chap. 11, «Communication», p. 298 sq.
53. Propos de Peter Brabeck à la manifestation festive de Lausanne, 21.11.2006. Informations complémentaires sur Nespresso à l'adresse www.nespresso.com.
54. L'Oréal S.A., Accord L'Oréal et Nestlé du 3.2.2004: <http://www.loreal-finance.com>; Nestlé S.A., Circulaires internes 25.6.2002, 4.2.2004; Nestlé S.A., Communiqué de presse de Gesparal 16.4.1994; Entretien avec M. Claude Rossier du 2.11.2006; L'Oréal S.A., Historiques du Service de presse de L'Oréal avril 2000, 2006; Innéov S.A., Dossier de presse Innéov; Innéov S.A.: «Historique Innéov»; Dalle, François: «L'aventure L'Oréal», Paris 2001; Heer, Jean: «Nestlé 125 ans. De 1866 à 1991», Vevey 1992; Nestlé S.A., Insight Nestlé (publication interne de Nestlé sur l'Intranet) 9.2001: Spotlight Galderma; Nestlé S.A., Gazette Nestlé n° 3, 1985, p. 4, n° 5, 1987, p. 1-3, n° 42, 1990, p. 11, n° 52, 1992, p.10, n° 62, 1994, p. 12, n° 95, 2002, p. 27, n° 101, 2004, p. 7; «L'Oréal die Kunst der Verführung», Bilanz, oct. 2003, p. 91-98; Les Echos 15.5.2006; www.loreal.com; www.galderma.com.
55. Nestlé S.A., AHN, Dossier du SG 100 000-H; Nestlé S.A., Circulaires interne Nestlé 24.6.1997, 19.9.2001, 26.2.2002, 21.3.2002; Heer, Jean: «Nestlé 125 ans. De 1866 à 1991», Vevey 1992; Alcon Inc.: «Alcon World News» (journal d'entreprise); Nestlé S.A., Gazette Nestlé n° 2, 1987, p. 1 et 12, n° 5, 1987, p. 1-3, n° 36, 1989, p. 10, n° 37, 1989, p. 16, n° 39, 1990, p. 12, n° 48, 1991, p. 12, n° 55, 1992, p. 11, n° 57, 1993, p. 2, 4-5, n° 66, 1995, p. 14-15, n° 74, 1997, p. 9, n° 83, 1999, p. 14, n° 88, 2000, p. 18, n° 91, 2001, p. 2-7, n° 96, 2002, p. 5, n° 105, 2005, p. 27; http://www.alconlabs.com/corporate/alcon_history.jhtml.
56. Nestlé S.A., Circulaires internes Nestlé PowerBar 23.2.2000, Sporting Sportlernahrung GmbH 7.5.2002; Nestlé S.A., Gazette Nestlé, n° 86, 2000, p. 18-19; n° 88, 2000, p. 18; n° 92, 2001, p. 6; n° 95, 2002, p. 8; n° 96, 2002, p. 4-5; n° 100, 2003, p. 5; n° 10,8 2005, p. 5; Neal, Gordon: «Powerbar», dans: Insight Nestlé, fév.-mars 2001; Gertner, Jon: «Brian Maxwell. The Power of the PowerBar. He invented a superfood for elite athletes. The rest of us wanted a taste, too» dans New York Times Magazine, 26.12.2004, p. 16; Mitchell, Eve: «PowerBar to depart Berkeley», dans: Inside Bay Area.com 1.8.2006; www.powerbar-europe.com > history; www.berkeley.edu/news/media/releases/2004/03/22_maxwell.shtml.
57. Nestlé S.A., Informations Brian Young, Directeur Général HHFG; <http://www.hotpockets.com/> [20.9.2006].
58. De Bure, Gilles: «Perrier by Perrier», Vergèze 2001; Marty, Nicolas: «Perrier c'est nous! Histoire de la source Perrier et de son personnel», Paris 2005; Nestlé S.A.: «Nestlé Waters 1993-2003», Paris 2003; «Perrier and now the book», New-York 1984; Nestlé S.A., Gazette Nestlé, n° 53, 1992, p. 3.; www.nestle-waters.com; www.perrier.com; www.museedelapub.org/virt/mp/perrier/index.html.
59. Nestlé S.A., Circulaire interne de Ph. Véron du 7.11.1997; SanPellegrino S.A., Dossier de presse SanPellegrino 1999 et s.d.; Nestlé S.A.: «Nestlé Waters 1993-2003», Paris 2003; Nestlé S.A., Gazette Nestlé n° 59, 1993, n° 77, 1998, p. 11.
60. Alpo Inc., «Alpo Petfoods, Inc. – A History: Alpo 50 Years 1936 – 1986», Allentown, Pennsylvanie, 1986; Nestlé S.A.: «Flash Produits Alpo», Gazette Nestlé, n° 70, juillet 1996, p. 13.
61. Nestlé S.A., Gazette Nestlé, n° 79, octobre 1998, p. 10-11; www.purina.co.uk [20.9.2006]; The Competition Commission: Cat and Dog Foods. A Report on the Supply in the United Kingdom of Cat and Dog Foods, 19 juillet 1977; www.competition-commission.org.uk [20.9.2006].
62. www.purina.com/ [20.9.2006]; www.purina.co.uk [20.9.2006]; Ralston-Purina Inc., «The Ralston Chronicle: 1894-1994». Brochure publiée à l'occasion de la célébration du centenaire de l'entreprise; Nestlé S.A., Gazette Nestlé, édition spéciale Nestlé Purina, février 2002; Nestlé S.A., Insight Nestlé, édition spéciale Nestlé Purina janv.-fév. 2002.
63. Schöller Lebensmittel GmbH & Co. KG (éd.): «50 Jahre Schöller zu Nürnberg – Firmengeschichte 1937-1987», Nuremberg 1987; Schöller Lebensmittel GmbH & Co. KG (éd.): «Vom Gipfelschnee ... zur fröhlichen Eiszeit. Genuss- und faszinierenden Köstlichkeit Speiseeis – Vom Genuss- zum Nahrungsmittel», Nuremberg 1987; www.schoeller.de/ [29.8.2006]; www.nestle.de [29.8.2006].
64. Dreyer's: «History in the Making», Oakland, Etats-Unis, 1997; <http://www.dreyersinc.com> [28.8.2006]; <http://www.dreyers.com/> [28.8.2006]; Thompson, Roger: «The Little Ice-Cream Company That Could», dans: Harvard Business School (éd.), bulletin en ligne, mars 2006; www.alumni.hbs.edu/bulletin/2006/march/profile.html.
65. Interbrand's Best Global Brands 2006, p. 11; (www.interbrand.com); Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 70. Le chiffre d'affaires du café soluble s'élève à CHF 8,7 milliards en 2005, et la part prépondérante en revient à Nescafé. Voir Kowalsky, Marc: «Die 50 wertvollsten Marken der Schweiz», dans: Bilanz, n° 1/2006, p. 4.
66. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», Conférence des chefs de marché, 9-13.6.1997, p. 16.
67. Brabeck, Peter: «Nutzung von Marktpotentialen», IO Management Zeitschrift, février 1992, p. 47.
68. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 49.
69. Nestlé France est ainsi rebaptisée Société des Produits Alimentaires et Diététiques (Sopad) en 1947. Elle se fait appeler Sopad Nestlé à partir de 1983 et ne reprend son nom initial qu'en 1994; voir Annuaire provisoire d'entreprises, Archives Historiques Nestlé, Vevey; Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 1994», p. 70

70. Société des Produits Nestlé S.A. (éd.): «The Nestlé Universal Logotype, Manual governing the use of the Nestlé Universal Logotype and the Combined Mark», Vevey 1973.
71. «Nestlé Info», juillet 1990. Afin de rappeler le souvenir du fondateur de la Société, Henri Nestlé, Helmut Maucher encourage également les recherches biographiques le concernant.
72. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, p. 6, 9.
73. Douglas, Susan P.; Craig, Samuel C.: «International Brand Architecture: Development, Drivers and Design», Stern School of Business, New York University, août 1999, p. 3; Brabeck, Peter: «Nutzung von Marktpotentialen», IO Management Zeitschrift, février 1992, p. 49.
74. Dans une première phase, Crosse & Blackwell, Chambourcy, Findus et Herta constituent aussi des marques ombrelles stratégiques; voir Peter Brabeck, loc. cit., p. 48.
75. Jonquières, Guy de: «Pasta and promotional sources», dans: Financial Times, 16.7.1992.
76. Douglas, Susan P.; Craig, Samuel C.: «International Brand Architecture: Development, Drivers and Design», Stern School of Business, New York University, août 1999, p. 5.
77. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers, an Interview with Peter Brabeck-Letmathe, CEO elect, Nestlé», dans: McKinsey Quarterly, numéro 2, mai 1996.
78. Voir chap. 6, «Changements organisationnels», p. 161.
79. Brabeck, Peter: «Nutzung von Marktpotentialen», p. 49. La tentative ultérieure de proposer KitKat en glace échoue pour des raisons techniques.
80. Voir chap. 8, «Recherche et développement», p. 203 sq.
81. Parsons, loc. cit., p. 16 cite Peter Brabeck: «But it did nothing to build the overall Nestlé identity».
82. Brabeck, Peter: «Blue print for the future»; 25–28.10. 1998, p. 7.
83. Cité dans: De Jonquières, Guy: «Pasta and promotional sources», Financial Times, 16.7.1992.
84. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2001, p. 17.
85. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 1997, p. 16.
86. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2005, p. 42.
87. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers», McKinsey Quarterly 2/1996.
88. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2001, p. 16.
89. Nestlé S.A.: «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», novembre 2004, p. 8–9.
6. Garrett, Michael W. O.: «The Rise and Rise of China and India», discours prononcé au Forum mondial des investissements directs, Bruxelles, 13.5.2004.
7. Montavon, Rémy: «Nestlé en Chine. L'assistance technique agricole de Nestlé et le développement de la culture du café», Nestlé S.A., Vevey 1997.
8. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», p. 72.
9. Nestlé Greater China Region: Presentation to Investors, Morgan Stanley Consumer Field Trip to China, Harbin, 24.5.2004.
10. Garrett, Michael W. O., présentation lors de la Conférence de presse de Nestlé du 24.2.2005.
11. Voir chap. 8, «Recherche et développement», «La sécurité alimentaire», p. 229 sq.
12. Nestlé S.A., Communiqué de presse du 23.2.2006.
13. Melloan, George: «Nestlé Courts the LDC Middle Class», Wall Street Journal Europe, 5.6.1990.
14. Schaffhauser AZ, SDA-Meldung, 8.6.1990.
15. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 499, 14.9.1990.
16. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 502, 30.5.1991.
17. Nestlé S.A., Nestlé Management News International, avril 1992, p. 36.
18. Voir chap. 6, «Changements organisationnels», p. 161 sq.
19. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 492, 25.5.1989.
20. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 499, 14.9.1990.
21. Maucher, Helmut, entretien avec Mélanie Rietmann, Schweiz. Handelszeitung, 3.5.1990.
22. Maucher, Helmut, entretien avec Hanna Gieskes, Die Welt, 19.12.1990.
23. Maucher, Helmut, SKA Bulletin, juin 1990.
24. Maucher, Helmut, discours prononcé devant la Banque Populaire Suisse, Entreprise Romande, 14.12.1990.
25. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 501, 22.3.1991.
26. Nestlé S.A.: «Nestlé Management News International», juin 1991, p. 10.
27. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 504, 11.9.1991.
28. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 502, 30.5.1991.
29. Villeneuve, Sylvaine: «Pour réussir, nous avons mis beaucoup de passion», entretien avec Antoine Riboud (Président de BSN), Le Nouveau Quotidien, 10.1.1992.
30. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 504, 11.9.1991.
31. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 516, 24.3.1994.
32. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 525, 15.11.1995.
33. Nestlé S.A., Circulaire du 21.12.1998.
34. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 504, 11.9.1991. Wedel est rachetée ultérieurement par Pepsi.
35. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 514, 9.9.1993.
36. Nestlé S.A., Nestlé Management News International, juillet 1993, p. 10.
37. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 515, 18.11.1993.

5. Expansion géographique: zones et marchés

1. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 39.
2. Brabeck, Peter: «Nutrition, Health and Wellness: creating Value», discours prononcé lors de la Conférence de presse de Nestlé S.A., 23.10.2003. En 2005, les taux de change produisent la situation inverse: alors que le chiffre d'affaires au Brésil progresse de 6,9% seulement en monnaie locale, il bondit de près de 30% une fois converti en francs suisses (Nestlé S.A., Rapport de gestion 2005, p. 72).
3. Nestlé S.A.: «Principal Markets 2005», Corporate Presentation, 2005.
4. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 195, 4.9.1936.
5. Montavon, Rémy: «La première implantation industrielle de Nestlé en Chine», Nestlé S.A., 1992.

38. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 522, 1.6.1995.
39. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 524, 8.9.1995.
40. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 516, 24.3.1994.
41. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 516, 24.3.1994.
42. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 515, 18.11.1993.
43. Nestlé S.A., Stratégie du Groupe Nestlé 1999–2001, 6.11.98, p. 45 («Our policy will be to adapt our industrial and commercial structure of the countries applying for EU membership to Western standards»).
44. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 522, 1.6.1995.
45. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 526, 28.3.1996.
46. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 485, 26.11.1987.
47. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 499, 14.9.1990.
48. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 500, 15.11.1990.
49. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 516, 24.3.1994.
50. Nestlé S.A.: «Nestlé Management News International», décembre 1993, p. 9.
51. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 515, 18.11.1993.
52. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 521, 28.3.1995, et «Kommersant Online», Moscou, 25.9.2001.
53. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 529, 12.9.1996.
54. Berger, Roman: «Nestlé will Russland erobern», Tages-Anzeiger, 8.6.1999.
55. Berger, Roman: «Nestlé will Russland erobern», Tages-Anzeiger, 8.6.1999; Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé 1999–2001», 6.11.1998, p. 45.
56. «Nestlé en Russie, un marché en plein essor», Gazette Nestlé, avril 2006, p. 2–6.
57. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 2005», p. 72.
- annuel global se situant à 380 000 tonnes. A titre de comparaison, Mars produisait 300 000 tonnes dans seulement 5 usines, Cadbury 140 000 tonnes dans 4 usines et Jacobs Suchard 154 000 tonnes dans 6 usines; voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
9. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 13.9.1989.
10. Löhrer, Gerd; Meier, Medard: «Herr Nestlé persönlich», entretien avec Helmut Maucher, dans: Bilanz, décembre 1990.
11. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
12. Nestlé Gazette, septembre 1991.
13. Entretien avec H. Maucher, 24.2.2006.
14. McKinsey & Company: «Enhancing The Center's Value Added», mémo adressé à la Direction générale de Nestlé S.A., 28.2.1990.
15. McKinsey & Co.: «Defining The Organizational Vision for Nestlé 2000», document de discussion, 8.8.1990.
16. McKinsey & Co.: «Defining The Organizational Vision for Nestlé 2000», 8.8.1990.
17. Nestlé S.A., Procès-verbal de la Direction générale, 9.10.1990.
18. Entretien avec P. Brabeck, 5.9.2006.
19. Notes de l'entretien avec H. Maucher, 24.2.2006, et avec R. Gasser, 27.4.2006.
20. Nestlé S.A., Circulaire interne du 24.1.1991.
21. Entretien avec P. Brabeck, 5.9.2006.
22. Voir chap. 4, «Politique des marques», p. 139 sq.
23. Voir aussi Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever», Oxford 2005.
24. Voir Kramer, Robert J.: «Five New Directions In International Corporate Organisation Design», dans: M&A Europe, juillet/août 1990, p. 36–47.
25. Entretien avec R. Gasser, 27.4.2006.
26. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 14.11.1991.
27. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe Nestlé», juin 1993.
28. Voir la présentation faite par P. Brabeck, HEC Lausanne, 20.3.2006, tableau 58.
29. Entretien avec R. Gasser, 27.4.2006.
30. Voir Nestlé S.A. (éd.): «Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung und seine Umsetzung in Lateinamerika», annexe au Rapport de gestion 2005, Vevey 2006, p. 51.
31. McKinsey & Co.: «Defining The Organizational Vision for Nestlé 2000», document de discussion, 8.8.1990.
32. Voir chiffres figurant dans le Rapport annuel 1991 de Nestlé S.A., Vevey 1992.
33. Voir rapport écrit de Mario A. Corti, 14.3.2006.
34. Entretien avec H. Maucher, 20.3.2006.
35. Entretien avec H. Maucher, 20.3.2006.
36. Voir l'article «Auf und ab», dans: Cash, 17.5.1991.
37. H. Maucher dans un entretien avec Löhrer, Gerd: «Team mit Spitze», dans: Bilanz, février 1992.
38. Helmut Maucher l'utilisera dans un entretien bien des années plus tard (E. Zehnder International, «Gespräche IV», Hambourg 1999, p. 16).
39. Entretien avec R. Gasser, 27.4.2006.
40. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 9.9.1997.
41. International Institute for Management Development (IMD) Lausanne: «Nestlé in ASEAN», étude de cas, 1996.
42. Voir Lettre aux actionnaires, dans: «Rapport de gestion 2004 de Nestlé S.A.», 2005, p. 2, et présentation faite par P. Brabeck, HEC Lausanne, 20.3.2006, tableaux 18 à 21; voir graphique p. 180 et chap. 7, «GLOBE».
43. Voir chap. 7, «GLOBE».
44. Nestlé S.A. (éd.), «Rapports de gestion» 1997–2005.

6. Changements organisationnels

1. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1990», Vevey 1991, p. 3.
2. Selon les estimations, ils représentent moins de 10% des biens produits (renseignements obtenus auprès de Herbert Oberhänsli, 23.10.2006).
3. Voir chap. 9, «Gouvernement d'entreprise».
4. Les 4% restants proviennent du secteur pharmaceutique et d'autres activités qui ne sont pas gérées par les zones. Voir Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1990», Vevey 1991, p. 9.
5. Voir Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 9.9.1997.
6. Voir Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 22.3.1989.
7. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1988», Vevey 1989, p. 10.
8. La taille de ces 26 usines était très variable. La plus petite fabriquait seulement 2000 tonnes de chocolat par an, tandis que la plus grande en produisait 96 000 tonnes, le rendement

45. Archives historiques Nestlé, 23.10.2006.
46. Voir chap.10, «Ressources humaines»/syndicats.
47. Archives historiques Nestlé, 23.10.2006.
48. Voir chap. 4, «Diversification des activités et politique des marques».
49. Voir Nestlé S.A., Circulaire interne, 3.10.2002.
50. Voir la présentation de R. Laube: «Nestlé Nutrition», Investor's Day, Vevey, 22.5.2006.
51. Voir Nestlé S.A., Circulaire «Message from P. Brabeck, Chairman and CEO», 23.2.2006.
52. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 23.
53. Voir chap. 8, «Recherche et développement», p. 203.
54. Ibid
55. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 17.12.2004.
56. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 17.1.2003.
57. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 9.7.2001.
58. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 2.10.2001.
59. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 20.7.2004.
60. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 14.9.2005.
61. Voir Nestlé S.A., Circulaires, 30.8.2001, 26.3.2002, 11.10.2002 et 19.4.2004.
62. Voir chap. 8, «Recherche et développement», p. 203.
63. Voir Nestlé S.A., Circulaire, 15.12.2005.
64. Voir chap. 9, «Gouvernement d'entreprise», p. 237 sq.
65. Ibid
66. Ibid
67. Voir chap. 8, «Recherche et développement», p. 203. sq.
68. Voir la présentation faite par P. Brabeck, HEC Lausanne, 20.03.2006, tableau 57.
69. Voir l'entretien réalisé avec P. Brabeck, le 19.1.2006 et sa lettre aux actionnaires, dans: Nestlé S.A. (éd.), «Geschäftsbericht 2005, 2006», p. 2.
70. Voir également l'allocution de P. Brabeck au Procter & Gamble International Business Center, Genève, le 18 février 2004.

7. GLOBE

1. Nous tenons à remercier Jean-Michel Jaquet pour la description de GLOBE que nous présentons dans le présent chapitre. Elle est extraite de son rapport «Globe – Global Business Excellence at Nestlé», Vevey 2006, que nous avons pu synthétiser ici. Autres sources traitant du projet GLOBE: «Insight Nestlé», octobre 2001 et 2/2005; Killing, J.: «Nestlé's GLOBE Program (A): The Early Month», IMD 2003; du même auteur: «Nestlé's GLOBE Program (B): July Executive Board Meeting», IMD 2003; du même auteur: «Nestlé's GLOBE Program (C): «Globe Day»», IMC 2003; Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001–2003», 2000, p. 68–70; Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2005 update of the 2004 Strategy Document», 2005, p. 47–49. Concernant l'évolution générale de l'informatique chez Nestlé dans les années 1980 et 1990, voir Huycke, Cathy B., Nestlé S.A., «Fitting Information Management Strategy with Competitive Restructuring», IMD (Hg.) 1991; les articles parus dans les gazettes de Nestlé concernant «PILT» et «bureautique»: n° 4, oct. 1984, p. 2; n° 1, fév. 1985, p. 12; n° 5, oct. 1985, p. 12; n° 5, oct. 1986, p. 1, 2, 4; n° 1, fév. 1987, p. 1, 3; n° 6, déc. 1987, p. 2-3; Emonet, M.B.: «1985–1989: cinq ans de planification informatique au centre administratif de Nestlé (Vevey)», dans: Journal des Associations Patronales, 22.3.1990.
2. Voir entretiens avec Michael W.O. Garrett, 7.9.2006, et J. C. Dispaux, 31.10.2006.

3. Entretien avec Chris Johnson – Insight Nestlé, n° 2, 2005.
4. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 25 octobre 2006.
5. Ibid.

8. Recherche et développement

1. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
2. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 3. Les frais de R&D s'élèvent en 2005 à CHF 1499 millions. Cette somme comprend également les dépenses de recherche d'Alcon dans le secteur de l'ophtalmologie.
3. Les dépenses de R&D de Danone s'élèvent en 2005 à 1% du chiffre d'affaires. Selon la même source («Enjeux les Echos», 1.11.2006, p. 82), Unilever a consenti la même année des investissements de R&D équivalant à 2,4% du chiffre d'affaires. Cependant, ce chiffre comprend également les dépenses extérieures au secteur de l'alimentation (produits d'entretien, cosmétiques, etc.).
4. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1989», Vevey 1990, p. 36, et Egloff, Ivana: «Die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung bei Nestlé S.A.», Institut für Empirische Wirtschaftsforschung, Ms., p. 4, Zurich 2004.
5. Voir ci-après, p. 204.
6. Ce chiffre englobe également les groupes d'application des usines Nestlé.
7. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
8. Ce chiffre englobe également les groupes d'application des usines Nestlé.
9. Pfiffner, Albert: «Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter Apothekerhilfen zum Schweizer Pionierunternehmer», Zurich 1993, p. 112 sq.; Pfiffner, Albert: «A Real Winner One Day. Die Entwicklung des «Nescafé» in den 1930er-Jahren», dans: Rossfeld, Roman (éd.): «Genuss und Nüchternheit», Baden 2002.
10. Depuis les années 1960, la recherche fondamentale de Nestlé travaille notamment beaucoup sur l'augmentation des apports protéiniques, considérée alors comme le principal moyen d'améliorer la nutrition dans le monde. A partir des années 1970, l'attention se porte sur le soja dans le but de remplacer les protéines animales par des protéines végétales ou le lait de vache par du lait de soja. La réalité montre cependant que les produits à base de soja ne conviennent pas – ou du moins qu'ils ne correspondent pas aux goûts des consommateurs occidentaux. Les conditions sont plus favorables en Asie, où le soja fait partie de la cuisine traditionnelle et où le lait de soja est apprécié en raison de l'intolérance au lactose très répandue dans la région. La recherche sur le soja est donc délocalisée vers Singapour en 1982. «Research and Technological Development», brochure Nestlé, vers 1975; Mauron, Jean: «Étapes et résultats scientifiques de la recherche Nestlé», document interne du 11.7.1985, Archives historiques Nestlé, et entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
11. Voir Nestlé S.A.: «Scientific Research and Technological Development 1990» ainsi que la liste des centres R&D, p. 350–351. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
12. Ainsi, le centre de développement issu du laboratoire de Maggi à Kempththal est baptisé «Vitoreco» en référence au nom latin de la ville voisine de Winterthur (Vitodurum). Les centres français sont appelés «Francereco» et ceux des États-Unis «Westreco», dénomination systématiquement suivie du nom précis de la localité (par exemple, «Westreco Marysville»). Seul le Linor d'Orbe conserve son nom d'origine.

14. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006. Pour la controverse sur les préparations pour nourrissons, voir chap. 11, «Communication», p. 298 sq.
15. Voir chap. 3.
16. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, p. 19.
17. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
18. Entretien avec P. van Bladeren, 9.3.2006.
19. Entretien avec B. Suter, 12.3.2006. La première rencontre commune de tous les directeurs de Reco n'a lieu qu'en 1975.
20. Voir Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever», Oxford 2005, p. 267 sq.
21. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
22. McKinsey: «Presentation to General Management», 9.4.1991.
23. Entretien avec H. Hottinger, 20.3.2006.
24. Horman, Ian: «Nestlé Research and Development in the Year 2000»; Nestec S.A. (éd.): «Nestlé: Forschung und Entwicklung an der Schwelle des 21. Jahrhunderts», Vevey 2000, et entretien avec H. Hottinger, 20.3.2006.
25. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, p. 8, 17.
26. «SKA Bulletin», juin 1990.
27. Entretiens avec W. Bauer et H. Hottinger, 20.3.2006.
28. Pfiffner, Albert: «A real Winner one Day»: Die Entwicklung des «Nescafé» in den 1930er Jahren», dans: Rossfeld, Roman: «Genuss und Nüchternheit. Die Geschichte des Kaffees in der Schweiz vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart», Baden 2002, p. 130.
29. «The LC 1 Story, IMD Case Study», Lausanne 2000. Une autre interprétation voudrait que le «C» de *LC 1* soit une allusion à Chambourcy. Voir chap. 4, «Politique des marques», p. 139 sq.
30. Entretien avec R. Gasser, 27.4.2006.
31. Nestlé S.A.: Procès-verbal de la DG, 6 juin 1997 et entretien avec R. Gasser, 27.4.2006.
32. Voir chap. 6, «Changements organisationnels », p. 161 sq.
33. Nestlé S.A.: «Nestlé and Nutrition and Health Claims», «Nestlé Contingency Statement», 11.11.2005.
34. Entretien avec E. Fern, 21.3.2006.
35. Entretiens avec W. Bauer, 20.3.2006 et avec B. Suter, 21.3.2006.
36. En 2005, *Dreyer's Slow Churned* enregistre aux Etats-Unis une croissance organique de 66% (croissance interne réelle et hausses de prix). Voir Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 50.
37. Harty, Kevin: «Booster Technology», manuscrit CRN, 2006.
38. Voir aussi p. 111.
39. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
40. «Implementing the New Organization Structure, Presentation to General Management», 9.4.1991 et «The Nestlé R&D Network, Guidelines for Operating Companies», 1.7.1994.
41. «Major Changes in the Nestlé 2000 Organization, Summary for Technical Managers and Reco Heads Meeting», Vevey, 11/12.11.1991.
42. «McKinsey Discussion Document», 27.9.1990, p. 12/13 et entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
43. Voir chap. 4, «Politique des marques», p. 139 sq.
44. «Presentation to General Management: Nestlé R&D, Structure and Management», 25.6.1997.
45. «Research & Development – General Issues – Core Competences, Mandates», Glion, novembre 1997.
46. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 24.8.1998.
47. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
48. Entretien avec H. Hottinger, 20.3.2006.
49. Nestlé S.A., Circulaire du 1.4.2004.
50. Nestlé S.A., Circulaire du 29.4.2003.
51. «Major Changes in the Nestlé 2000 Organization, Summary for Technical Managers and Reco Heads Meeting», Vevey, 11/12.11.1991.
52. Bauer, Werner: «Innovation/Renovation Effectiveness in Nestlé», 20.5.2005.
53. Entretien avec Clive Barnes, 9.3.2006.
54. Centre de Recherche Nestlé, brochure 1987.
55. «Research for Consumer Health Benefits», brochure du CRN, 2005, et: «The Fountain of Knowledge», brochure du CRN, 2004.
56. Voir «L'Oréal», p. 122 sq.
57. Renseignement de M^{me} S. Happe, CRN Communication Group, 18.10.2006.
58. S'ils sont naturellement présents dans de nombreux aliments, les acides gras trans (AGT) peuvent avoir des conséquences indésirables sur le taux de cholestérol sanguin. Nestlé s'est donc engagée à réduire le taux d'AGT dans ses produits de telle sorte qu'il ne dépasse pas 3% des apports totaux de lipides d'origine alimentaire ou 1% des apports énergétiques quotidiens recommandés par l'OMS. Fin 2005, 90% des produits Nestlé se conforment à cette politique. Voir Nestlé S.A., Communications du Groupe: «Nestlé et les acides gras trans», 12.10.2006.
59. «Innovation/Renovation Effectiveness in Nestlé, The R&D Challenge, Progress today and the way forward», 20.5.2005 et entretien avec W. Bauer, 20.3.2006.
60. Entretien avec P. van Bladeren, 9.3.2006.
61. P. van Bladeren, Conférence de presse au CRN, 21.11.2006.
62. Communiqué de presse de Nestlé S.A., 13.4.2006.
63. Entretien avec B. Suter, 21.3.2006.
64. Entretien avec P. van Bladeren, 9.3.2006.
65. Entretien avec W. Bauer, 20.3.2006, et R. Stalder, 21.3.2006.
66. Entretien avec W. Bauer, 20.3.2006.
67. Entretien avec R. Stalder, 21.3.2006 et Nestlé S.A., Communications du Groupe: «Nestlé et les niveaux d'iode excessifs dans le lait en poudre en Chine», «Nestlé Contingency Statement», 29.3.2006.
68. Entretien avec R. Stalder et Nestlé S.A., Communications du Groupe: «Nestlé et ITX», «Nestlé Contingency Statement», 22.2.2006.
69. Entretien avec R. Stalder, 21.3.2006.
70. Nestlé S.A.: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, p. 8.
71. Nestlé S.A., Circulaire du 4.8.1995.
72. Présentation de P. Brabeck devant les investisseurs, 9.6.2006.
73. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2004», Vevey 2006, p. 58–59.
74. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», Key Markets Conference and Market Managers' Conference, 23–25.10.2006, p. 12.

Partie III Nestlé et ses partenaires

9. Gouvernance d'entreprise

1. Ce concept est évoqué pour la première fois par Adolph A. Berle et Gardiner C. Means dans leur ouvrage «The Modern Corporation and Private Property», New York 1932 (cit. dans: Lüpold, Martin: «Schutz vor wirtschaftlicher Überfremdung oder Abwehr unfreundlicher Übernahmen?», mémoire de licence, Université de Zurich, 2004).
2. «Code suisse de bonne pratique de gouvernement d'entreprise» et directive SWX concernant les informations relatives à la Corporate Governance (annexe), publication d'économie-suisse, Zurich, avril 2002.
3. Nestlé S.A.: «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», novembre 2004, p. 27–31. Depuis 2002, les Principes de gouvernement d'entreprise de Nestlé sont inclus en annexe dans le Rapport annuel sur le Gouvernement d'entreprise, à l'instar des Statuts.
4. Elle s'élevait à CHF 6,4 millions en espèces, à 6500 actions et à 50 000 droits d'option, en 2002. Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2002», Vevey 2003, p. 17.
5. Nestlé S.A.: «Rapport de financier 2001», Vevey 2002, p. 44.
6. Le montant global s'élève à CHF 13,7 millions en 2005. Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005», Vevey 2006, p. 20.
7. Sur 100 entreprises suisses cotées en Bourse début 2005, on ne recense de double mandat que dans 14 d'entre elles (NZZ Online, 14.4.2005).
8. Voir p. 259 sq.
9. Voir chap. 11.
10. Veya, Pierre: «Un nain contre Nestlé», L'Hebdo, 1.6.1989.
11. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», article 14/3.
12. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», article 17/3.
13. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1988», Vevey 1989, p. 4.
14. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1988», Vevey 1989, p. 3.
15. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1988», Vevey 1989, p. 4.
16. Maucher, Helmut: «Aktienpolitik. 3 Fragen an: Helmut Maucher», interview publiée dans Lebensmittel-Zeitung, 25.11.1988.
17. Voir «Weichere Vinkulierung von Nestlé-Aktien», Neue Zürcher Zeitung, 18.11.1988; Forman, Craig: «Nestlé's Move Brews Turmoil in Swiss Stocks», Wall Street Journal, 21.1.1988; Dullforce, William: «Nestlé Row changes rules of the game», Financial Times, 26.11.1988.
18. Entretien avec Rainer E. Gut, 19.12.2006.
19. Passer, Christophe: «Canes und Nestlé vor Gericht», Basler Zeitung, 9.6.1989.
20. Courvoisier, Jean-Marc: «Jugement de Salomon», La Suisse, 21.7.1989.
21. Büchi, Christophe: «Seilziehen zwischen Nestlé und Canes geht weiter», Tages-Anzeiger, 26.8.1989 et Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 31.5.1990.
22. Abt, Hansjörg: «David gegen Goliath», Neue Zürcher Zeitung, 7.10.1989.
23. Nestlé S.A.: Procès-verbal du Conseil d'administration, 31.5.1990.
24. Arrêt du Tribunal fédéral concernant CANES vs Nestlé, 25.6.1991, dans: «Die Praxis, wichtige Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts, 81. Jahrgang», Bâle 1992, p. 479 sq.
25. Le 14 janvier 1992, l'action au porteur vaut CHF 9000 et l'action nominative CHF 8930 (NZZ, 15.1.1992); fin février, la première atteint même CHF 9300 (Financial Times, 28.2.1992).
26. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1992», Vevey 1993, p. 14.
27. Nestlé S.A.: «Rapport annuel 1993», Vevey 1994, p. 17.
28. Wartenweiler, Roland: «Generalversammlung-Marathon der Nestlé», NZZ, 28.5.1993.
29. Lors de l'AG de 1989, un financier genevois, représentant également des investisseurs institutionnels et ayant travaillé longtemps chez Nestlé, avait exprimé des critiques du même ordre sans toutefois révéler quels intérêts il défendait.
30. Wayne, Leslie: «Exporting Shareholder Activism», New York Times, 16.7.1993; Star, Marlene Givant: «Fund confronts Nestlé», Pensions & Investments, 14.6.1993.
31. «Changing Poison Pills to Candy», Global Investor, juin 1990, p. 23.
32. Code suisse des obligations, art. 716 et 716 a et b.
33. Nestlé S.A.: «Règlement d'organisation du Conseil du 24.3.1993», Procès-verbal du Conseil d'administration, 18.11.1993.
34. En raison du nouveau contrat entre Nestlé et L'Oréal du 3.2.2004, Nestlé a droit à trois sièges dans le CA de L'Oréal; voir «Protocole d'accord entre la famille Bettencourt et Nestlé signé le 3 février 2004», article 5.1. En 2006, Peter Brabeck, Francisco Castañer et Werner Bauer sont membres du CA de L'Oréal.
35. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», art. 22; Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005», Vevey 2006, p. 28.
36. Schmocker, Arno: «Wir wollen Eigentümer, keine Spekulanten», interview avec H. Maucher, Finanz und Wirtschaft, 3.6.1995.
37. Entretien avec Rainer E. Gut, 30.6.2006.
38. Code suisse des obligations, art. 708. Cette disposition sera abrogée en 2007.
39. Entretien avec Rainer E. Gut, 30.6.2006.
40. Nestlé S.A.: «Règlement d'organisation du Conseil d'administration du 24.3.1993».
41. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», art. 23.
42. Voir tableau du Conseil d'administration, p. 250–251.
43. Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005», Vevey 2006, p. 11.
44. Entretiens avec Rainer E. Gut, 30.6.2006 et 19.12.2006.
45. Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2002», Vevey 2003, p. 9.
46. Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005», Vevey 2006, p. 10.
47. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 26.5.1994.
48. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, 23.3.1995.
49. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 1999», Vevey 2000, p. 4; Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2000», Vevey 2001, p. 4.
50. Nestlé S.A.: «Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005», Vevey 2006, p. 10, note 2.
51. Loc. cit., p. 11, note 4.
52. Hall, William: «Nazi gold affair reveals how Swiss hate to be led», Financial Times, 26.2.1997. L'article fait allusion au rôle qu'avaient joué notamment Rainer E. Gut et Paul Volcker à l'époque, dans la recherche d'une solution au problème des fortunes du temps de la Seconde Guerre mondiale tombées en déshérence.
53. Code suisse des obligations, art. 716 a/4.

54. Entretien avec Rainer E. Gut, 19.12.2006.
 55. Entretien avec Rainer E. Gut, 30.6.2006.
 56. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», art. 25/4.
 57. Entretien avec Rainer E. Gut, 19.12.2006.
 58. Entretien avec Rainer E. Gut, 30.6.2006.
 59. Koopmann, Andreas: «Verhalten in Krisenszenarien detailliert geregelt», interview (TH), Finanz und Wirtschaft, 12.11.2005.
 60. Communiqué de presse de Nestlé S.A., 18.1.2005.
 61. Voir chap. 6, «Changements organisationnels», La Direction générale, p. 188 sq.
 62. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», art. 25/2.
 63. Nestlé S.A.: «Statuts de Nestlé S.A.», art. 20.
 64. Entretien avec Rainer E. Gut, 30.6.2006.
 65. Bitterli, Heinz; Schwarz, Gerhard: «Amerika ist nicht das Mass aller Dinge. Ein Gespräch mit Rainer Gut über Corporate Governance», NZZ, 19.3.2005.
 66. Rutishauser, Arthur: «Nestlé-Chef droht mit Rücktritt», Sonntags-Zeitung, 10.4.2005.
 67. Gut, Rainer E., Allocution à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Nestlé S.A., Lausanne, 14.4.2005.
 68. Biedermann, Dominique: «Les menaces de démission de Nestlé ont porté», Interview, Le Temps, 15.4.2005.
 69. Brabeck, Peter, Allocution à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Nestlé S.A., Lausanne, 14.4.2005.
 70. Communiqué de presse de Nestlé S.A., 14.4.2005.
 71. Entretien avec Rainer E. Gut, 19.12.2006. Il s'agissait de l'émission «Arena» de SF DRS du 15.4.2005.
 72. Bitterli, Heinz: «Schlappe und unnötiger Schaden für Nestlé», Neue Zürcher Zeitung, 15.4.2005.
 73. Bitterli, Heinz: «Schlappe und unnötiger Schaden für Nestlé», Neue Zürcher Zeitung, 15.4.2005.
 74. «World's most respected companies», Financial Times, 18.11.2005.
 75. Entretien avec Rainer E. Gut, 19.12.2006.
 76. «Peter Brabeck quittera son poste en 2008», L'Agefi, 24.2.2006.
 77. Comme les Statuts stipulent que le Conseil d'administration s'autoconstitue, le vote formel a seulement eu lieu lors de la séance du Conseil d'administration qui a immédiatement suivi la clôture de l'Assemblée générale.
 78. La loi suisse sur les bourses du 24.3.1995 soumet désormais les actionnaires qui détiennent 5, 10 ou 20% des droits de vote à un devoir d'annonce, et ils ont l'obligation de faire une offre publique d'achat pour toute la société lorsque leurs participations excèdent 33,33% (Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 14).
 79. L'article 14, al. 3 précise de plus: «Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que les personnes physiques ou morales agissant de concert aux fins de contourner cette limitation comptent pour un actionnaire.»
 80. Comme Nestlé a promis aux actionnaires de ne pas publier de résultats détaillés du sondage, de simples ordres de grandeur sont communiqués à la Conférence de presse d'automne 2005. (Nestlé S.A., Dossier de la Conférence de presse du 20.10.2005, tableaux 20–24, et Nestlé S.A., prise de position: «Revision of Nestlé's Articles of Association», 27.6.2006).
 81. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 11.
 82. Nestlé S.A.: «Rapport de gestion 2005», Vevey 2006, p. 10.
 83. Nestlé S.A., Lettre aux actionnaires, 6.3.2006.
 84. Convocation de l'Assemblée générale 2006, 6.3.2006. L'exigence de majorité des deux tiers des voix représentées est prescrite par l'art. 704 du CO.
85. Communiqué de presse de Nestlé S.A., 6.4.2006.
 86. Brabeck, Peter, Allocution à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Nestlé S.A., Lausanne, 6.4.2006.
 87. Communiqué de presse de Nestlé S.A., 8.6.2006.
 88. Brabeck, Peter, Déclaration à la Conférence de presse de Nestlé S.A. du 19.10.2006.
-
10. Ressources humaines / syndicats
1. Voir graphique p. 268. Source: Nestlé S.A., Rapports de gestion 1988–2005.
 2. Siège et unités affiliées, CRN, PTC Orbe et Konolfingen, Nestlé Suisse. En Suisse, Nestlé a créé 800 nouveaux postes de travail depuis 1999, dont près de la moitié à Orbe (VD), grâce à l'agrandissement des fabriques pour *Nespresso* et *Nescafé* sur place. Nestlé S.A., Communications du Groupe, «Création d'emplois par Nestlé en Suisse», 27.6.2006).
 3. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 138/139.
 4. Nestlé S.A., «Rapport annuel 1991», p. 14.
 5. «Management Commitment/Employee Involvement», 1991.
 6. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 143.
 7. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 31/32.
 8. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 181.
 9. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 15.4.1996, p. 53.
 10. Nestlé S.A., «Les principes de gestion et de leadership chez Nestlé», Vevey 1997.
 11. Maucher Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 131.
 12. Cette maxime figure dans l'ouvrage de Helmut Maucher: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 129.
 13. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2002», 21.10.2002, p. 25.
 14. Nestlé S.A., «Les principes de gestion et de leadership chez Nestlé», édition révisée, Vevey, juillet 2005.
 15. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 9.9.1997, p. 58/59.
 16. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 1998», p. 21.
 17. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 1999–2001», 6.1.1998, pp. 17 et 40.
 18. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey, octobre 2002, p. 6. Il n'est pas seulement question des Principes de conduite et de leadership chez Nestlé, mais aussi des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, voir p. 308 ss.
 19. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey, octobre 2002, p. 7.
 20. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 25.10.1998, p. 19.
 21. Wetlaufer, Suzy: «The Business Case against Revolution. An interview with Nestlé's Peter Brabeck», dans: Harvard Business Review, février 2001, p. 119.
 22. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 1999–2001», 6.11.1998, pp. 39–40.
 23. Ibid.
 24. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001–2003», 18.10.2000, p. 51.
 25. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2002», 21.10.2002, p. 88.
 26. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy», 18.10.2004, p. 98:

- Gaemperle, Chantal, «Le Corporate Management Development Cycle», Gazette Nestlé.n° 111, octobre 2006, p. 8–9.
27. Brabeck, Peter: «Blueprint for the Future», 22.10.2001, p. 10.
28. Données fournies par les Ressources humaines de Nestlé, 11.9.2006.
29. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 2003», p. 29.
30. Nestlé S.A., «Nestlé en plein mouvement vers des structures allégées et souples», Vevey, octobre 2003.
31. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey, octobre 2002, p. 4.
32. Finanz und Wirtschaft, 14.12.1991.
33. Lebensmittel-Zeitung, 8.5.1992.
34. Voir «Gouvernement d'entreprise», le Conseil d'administration.
35. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 15.4.1996, p. 52.
36. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 9.9.1997, p. 59.
37. Voir aussi le chapitre 8, «Recherche et développement», p. 203 ss.
38. Brabeck, Peter: «The challenging Role of Human resources in a Global Organisation», discours prononcé à l'EPFZ, 27.10.1999, p. 5.
39. Entretien avec P. Broeckx, 6.9.2006, et données fournies par les Ressources humaines de Nestlé le 11.9.2006.
40. Voir aussi le chapitre «Changements organisationnels», la Direction générale, p. 188 ss.
41. Entretien avec P. Broeckx, 6.9.2006. Voir aussi «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey octobre 2002.
42. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 1999–2001», 6.11.1998, p. 40/41; Nestlé S.A., «Rapport de gestion 1998», p. 20.
43. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 1998», p. 20/21.
44. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2000–2002», 29.10.1999, p. 40/41.
45. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001–2003», 18.10.2000, p. 51.
46. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 1999», p. 23.
47. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, p. 104.
48. Nestlé S.A., «Nestlé en plein mouvement vers des structures allégées et souples», Vevey, 2003, p. 10
49. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey 2002, p. 10.
50. Nestlé S.A., «Nestlé en plein mouvement vers des structures allégées et souples», Vevey, 2003, p. 11.
51. Entretien avec Rainer E. Gut, 19.12.2006.
52. Nestlé S.A., «La formation chez Nestlé», brochure, Vevey 1996.
53. «Nestlé – Rapport sur le développement humain». Annexe au Rapport de gestion Nestlé 2002, Vevey, 2003, p. 4.
54. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, p. 105.
55. «Nestlé – Rapport sur le développement humain». Annexe au Rapport de gestion Nestlé 2002, Vevey, 2003, p. 22–23.
56. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy 2002», 21.10.2002, p. 88.
57. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», octobre 2002, p. 11.
58. Hamel, Ian: «Kamikazes à Vevey», L'Hebdo, 3.5.1990 et «Nestlé se refuse à rencontrer des syndicalistes japonais», Agence de dépêches SDA/ATS dans: La Liberté, 22.10.1992.
59. Nestlé S.A., «Rapport annuel 1992», p. 15.
60. Nestlé S.A., «Procès-verbal du Conseil d'administration», 17.11.1994.
61. Bouguereau, Jean-Marcel: «En France, les ouvriers de Nestlé font la grève pour défendre leur emploi», Le Nouveau Quotidien, 3.2.1994.
62. Willemain, Nicolas: «Avec le soutien de toute une région, les Perrier font reculer Nestlé.», 24 Heures, 5.2.1994.
63. Nestlé S.A., «Procès-verbal du Conseil d'administration», 18.11.1993, p. 2.
64. Nestlé S.A., «Procès-verbal du Conseil d'administration», 23.3.1995, p. 8.
65. Véron, Philippe: présentation faite lors du séminaire de Glion, 12.11.1997.
66. Nestlé S.A., Communications du Groupe «Nestlé et Perrier», 31.7.2006.
67. Communiqués de presse de Nestlé Waters France: «Point sur le Projet de Réorganisation de Nestlé Waters France», 30.6.2004 et 16.7.2004; «Signature des Accords par les Syndicats CFDT et CFE/CGC», 23.7.2004; «Projet GPEC/CATS Nestlé Waters France: La CGT va à l'encontre du dialogue social», 29.7.2004.
68. Communiqué de presse «Nestlé Waters France: Nouvelles Orientations», 15.9.2004.
69. Communiqué de presse de Nestlé Waters France, 21.9.2004.
70. Communiqué de presse de Nestlé Waters France, «GPEC/CATS: La CGT lève officiellement ce jour son droit d'opposition sans le moindre engagement de participer à la mise en place des accords.», 28.9.2004.
71. Nestlé S.A., Communications du Groupe, «Nestlé et Perrier», 31.7.2006.
72. Nestlé S.A., Communications du Groupe. «Nestlé et la cession de la verrerie de Vergèze», 26.7.2006.
73. L'UNICE est l'organisation patronale européenne. Voir «UE», p. 317.
74. Krimm, Roland: «Les employés seront mieux informés», *Journal de Genève*, 13.4.1994; Brunet, Geneviève et Dumoulin, Michel: «Nestlé, ABB ou Ciba devront créer des comités d'entreprise européens», *Le Nouveau Quotidien*, 21.7.1994; «Plusieurs sociétés suisses sont touchées par un accord européen», information de SDA/ATS dans: *La Liberté*, 24.6.1994.
75. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 2004», p. 19.
76. Nestlé S.A. «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey octobre 2002, p. 14.
77. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 2004», p. 19.
78. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, Vevey novembre 2004, p. 14.
79. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», octobre 2002, p. 8.
80. Nestlé S.A., «Nestlé Group Strategy», 10.10.2001, p.15/16.
81. Voir aussi le chapitre 6 «Changements organisationnels, ... et de nouvelles joint-ventures», p. 185.
82. Miranda, Mario, Affaires publiques, Nestlé S.A.: prise de position sur Valledupar, 25.10.2004 et: «Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale tel qu'appliqué en Amérique latine», annexe au Rapport de gestion 2005, p. 34/35 et: «61 años de Nestlé en Colombia», Nestlé Colombie, Bogota, octobre 2005.
83. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, novembre 2004, p. 16.
84. Nestlé S.A., «Politique des Ressources Humaines Nestlé», Vevey, octobre 2002, p. 8.
85. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», p. 12.
86. Baumgartner, Peter: «Die Kinder waren keine Sklaven», *Tages-Anzeiger*, 8.5.2003.
87. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, novembre 2004, p. 15.
88. Nestlé S.A., Affaires Publiques, «Nestlé Pledges Cooperation against child trafficking in West Africa», prise de position, 24.7.2001.
89. Entretien avec Niels Christiansen, 25.7.2006.
90. Voir aussi: www.responsiblecocca.org.

91. Rukmawati, Debora, Affaires publiques, Nestlé S.A., «Cocoa Working Practices», document de fond, 24.6.2005 et «Questions&Answers», 5.7.2005; Voir aussi: www.cocoainitiative.org.
92. Entretien avec Niels Christiansen, 25.7.2006.
93. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», p. 15.
94. Nestlé S.A., «Rapport de gestion 2005», p. 14.
95. Brabeck, Peter: «Creating Shareholder Value and Corporate Responsibility: Competing Goals?», discours prononcé à la London Business School, 13.7.2006., p. 7.
96. Brabeck, Peter: «Blue print for the Future», 18.4.2005, p. 13–14.
21. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», conférence à l'Université d'Oxford, 30.11.1999.
22. Entretien avec Peter Brabeck, 22.11.2006.
23. Nestlé S.A., «Instructions Nestlé pour la mise en œuvre du Code international de l'OMS pour la commercialisation des substituts du lait maternel», juillet 2004.
24. Entretien avec Niels Christiansen, 25.7.2006.
25. Ibid.
26. Rapport d'audit de Bureau Veritas, dans: Nestlé S.A., «L'engagement de Nestlé en Afrique», Vevey 2004, pp. 44–45.
27. Entretien avec Niels Christiansen, 25.7.2006.
28. Nestlé S.A., Background Paper Christiana Drotz, Affaires publiques, 30.6.2003.
29. Nestlé S.A., Position Paper Christina Drotz, Affaires publiques, 21.10.2004.
30. Entretien avec François-Xavier Perroud, 7.12.2006.
31. Maucher, Helmut: «Verstecken nützt nichts», article paru dans: «Manager Magazin», juin 1988.
32. Nestlé S.A., Liste des différentes interviews et prises de position (sans les discours et présentations) de Helmut O. Maucher depuis avril 1981, Communications du Groupe, 29.9.2005.
33. Entretien avec François-Xavier Perroud et Marcel Rubin, 26.7.2006.
34. Voir «Marques», p. 143 ss.
35. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 492, 25.5.1989.
36. Maucher, Helmut, «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris, 1995, p. 98.
37. Maucher, *ibid.*, p. 152.
38. «Gentechnologie – dazu stehen wir», interview avec Helmut Maucher, Der Stern, 14.11.1996.
39. «Gentechnisch veränderte Produkte liegen in der Schublade», Süddeutsche Zeitung, 22.11.1993.
40. Maucher, Helmut, «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris, 1995, p. 152.
41. Nestlé S.A., «Les Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé», Vevey, 1997, p. 4.
42. Nestlé S.A., Procès-verbal de la Direction générale, 12.9.1997.
43. Nestlé S.A., «Nestlé Information Policy», avril 1998.
44. Nestlé S.A., «Rapports de gestion» 1999–2001. La date de l'Assemblée générale qui, jusqu'en 2000, était systématiquement fixée fin mai, est avancée à début ou mi-avril, selon Pâques, dès l'année suivante.
45. Vappereau, Thierry: «Pourquoi, comment et jusqu'à quel point améliorer concrètement l'information financière d'une société: le cas pratique de Nestlé», manuscrit 7.7.1986.
46. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 520, 17.11.1994.
47. Maucher, Helmut: «Wir wollen Eigentümer, keine Spekulanten», interview avec Arno Schmocker, Finanz und Wirtschaft, 3.5.1995.
48. Kappel, Joachim A. et Bröcker, Friedrich: interview avec Helmut Maucher et Peter Brabeck dans: «Gespräche IV», Egon Zehnder International, Hambourg, 1999.
49. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 494, 13.9.1989.
50. Nestlé S.A., «Rapport annuel 1992», Vevey 1993, p. 53.
51. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 6.11.1998, p. 17.
52. Nestlé S.A., «Nestlé et la biotechnologie», Vevey 1997.
53. Exposition «L'alimentation au fil du gène», Alimentarium, Vevey, 27.3.1998–10.1.1999.
54. Il s'agit de la barre chocolatée «Butterfinger» importée des Etats-Unis en Allemagne et du pain pour toasts Leisi produit en

11. Nestlé et le public

1. On trouve une présentation détaillée de la controverse chez Heer, Jean: «Nestlé 125 ans de 1866 à 1991», Nestlé S.A., Vevey, p. 419–435, dans: Kalt, Monica: «Tötet Nestlé Babies? Paper delivered at the Conference», Imperial Culture in Countries without Colonies: Africa and Switzerland, Université de Bâle, Suisse, 23–25 octobre 2003 ainsi que dans: Dobbing, John (éd.): «Infant Feeding, Anatomy of a Controversy 1973–1984», Londres, Berlin, Heidelberg, New York, Paris, Tokyo, 1988.
2. Organisation mondiale de la santé (éd.): «Code international de commercialisation des substituts du lait maternel», Genève, 1981.
3. Freedman, Alix M.: «Nestlé to restrict Low-Cost Supplies of Baby Formula to Developing Nations», Wall Street Journal, 30.1.1991.
4. Code de l'OMS, art. 6.6.
5. Gledhill, Ruth: «Synod urges Nescafé Boycott in Third World Milk Dispute», The Times, 16.7.1991.
6. Gledhill, Ruth: «Church boycott of Nescafé ends», The Times, 12.7.1994.
7. «Allaitement maternel et sida: débat relancé à l'OMS», Agence Télégraphique Suisse, 4.5.1994.
8. Perroud, François-Xavier, Communications du Groupe Nestlé S.A., dans un courrier des lecteurs dans le quotidien anglais «The Guardian», 14.4.1994.
9. «Patti Rundall's Diary», The Food Magazine, janvier–mars 1990.
10. Nestlé S.A., «Nestlé Position Statement», 17.1.2006
11. Drotz, Christina (Affaires publiques, Nestlé S.A.): «Infant Nutrition – Questions and Answers», 19.5.2003.
12. Nestlé S.A., Procès-verbal du Conseil d'administration, n° 519, 15.9.1994.
13. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», conférence à l'Université d'Oxford, 30.11.1999.
14. Entretien avec Niels Christiansen, 25.7.2006.
15. Code de l'OMS, art. 3.
16. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», conférence à l'Université d'Oxford, 30.11.1999.
17. Nestlé S.A., «Instructions Nestlé pour la mise en œuvre du Code international de l'OMS pour la commercialisation des substituts du lait maternel», juillet 2004.
18. Code de l'OMS, articles 11.2–11.4.
19. Code de l'OMS, préambule.
20. Garcia-Gill, Isabel: «Le biberon fait encore la loi», *Tribune de Genève*, 14.5.1991.

- Suisse. Les deux produits contiennent du maïs génétiquement modifié et sont retirés de la vente quelque temps après leur commercialisation pour cause de ventes trop faibles.
55. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», Université d'Oxford, 30.11.1999.
 56. Nestlé S.A., Communications du Groupe, «Nestlé et le café OGM», 3 juillet 2006.
 57. Nestlé S.A., Communications du Groupe «Nestlé et le génie génétique», juillet 2006.
 58. Entretien avec Niels Christiansen, 25.7.2006.
 59. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, novembre 2004.
 60. Voir le chapitre «Ressources humaines», p. 267 ss.
 61. Les Principes de gouvernement d'entreprise de Nestlé ont été intégrés dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé en 2002. Voir le chap. «Gouvernement d'entreprise», p. 237 ss.
 62. Voir graphique 4: «Politique de dons».
 63. Voir «Code de l'OMS», p. 294.
 64. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, novembre 2004, pp. 12, 13, 19.
 65. Noé, Martin et Rockens, Christian: «Drei von vier auf der Achse des Bösen», entretien avec Peter Brabeck, dans: Facts, 22.6.2006.
 66. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 5.-7.5.2003, p. 16.
 67. Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, novembre 2004, p. 32.
 68. Voir notamment brochures «Nestlé dans la communauté» (2001), «Nestlé, la communauté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies» (avril 2006) et «Contributions à la communauté», 2005 et 2006.
 69. Voir partie «Une crise potentielle comme point de départ de nouvelles initiatives» plus loin dans ce chapitre, p. 319 ss.
 70. Déclaration de Peter Brabeck au WEF 2003, page d'accueil du WEF www.weforum.org, 13.2.2003.
 71. Voir p. 184 ss.
 72. «Stratégie mondiale pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé», résolution de l'Assemblée mondiale de la santé, 22.5.2004.
 73. En juin 2002, Nestlé est la première grande entreprise à conclure un partenariat avec la FICR dans la lutte contre le sida en soutenant une vaste campagne de sensibilisation au Nigeria à hauteur de CHF 1 million par an.
 74. Nestlé S.A., «Nestlé, la communauté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies», avril 2006.
 75. www.nestle.com, Economic and International Relations (EIR), 2006.
 76. Ibid.
 77. Ibid.
 78. Brabeck, Peter: «Opinion», The Guardian, 8.9.2003.
 79. Oberhänsli, Herbert: «No Fair Trade Without Free Trade», Wall Street Journal, 22.11.2004.
 80. Voir chap. 8, «Recherche et développement», p. 203 ss.
 81. La question portait sur l'autorisation d'utiliser, outre le beurre de cacao, des graisses non végétales dans la production de chocolat, une harmonisation en la matière étant devenue nécessaire suite à l'adhésion de la Grande-Bretagne et du Danemark, où cette possibilité a existé de tout temps, à la Communauté européenne en 1973. En particulier la France et la Belgique, traditionnels pays producteurs de chocolat, se refusaient à toute concession, jusqu'à l'adoption d'une solution de compromis après de longues années de tractations, laquelle prévoit la possibilité, et non l'obligation, d'ajouter jusqu'à 5% de graisses non végétales. Nestlé et la CAOBISCO s'étaient engagées en faveur de ce compromis.
 82. Brabeck, Peter: «The New Balance of Power Between Business, Politics and NGOs», ISC Symposium, Haute école de Saint-Gall, 18.5.2001.
 83. Nestlé S.A., «Position Paper Debora Rukmawati», Affaires publiques, Nestlé, 3.10.2005.
 84. «Rigged rules and double standards, trade, globalisation and the fight against poverty», Oxfam, mars 2002.
 85. «Mugged, Poverty in your coffee cup», Oxfam, 18.9.2002.
 86. Rukmawati, Debora, loc. cit. Voir aussi brochure Nestlé «Les producteurs souffrent du faible niveau des prix actuels du café. Que faire?», novembre 2003 et Nestlé S.A., «Rapport Nestlé sur le café. Les multiples visages du café», Vevey 2004.
 87. «Milking the CAP, How Europe's dairy regime is devastating livelihoods in the developing world», Oxfam Briefing Paper no 34, décembre 2002. Nestlé a réfuté cet argument en avançant qu'elle couvrait seulement 10% de ses besoins globaux de lait dans l'UE, contre 60% dans les pays en développement (prise de position de Nestlé, 13.2.2003).
 88. Nestlé et l'Ethiopie, déclaration de Peter Brabeck, Administrateur délégué de Nestlé, 23.12.2002.
 89. Nestlé S.A., Communiqué de presse Nestlé, 24.1.2003.
 90. Nestlé S.A., «Position Paper Common Code for the Coffee Community», 2.3.2006.
 91. Nestlé S.A., «Rapport Nestlé sur le café. Les multiples visages du café», Vevey 2004.
 92. Nestlé S.A., «Die Rohkaffee-Käufe von Nestlé», Vevey 1994.
 93. Maucher, Helmut: «La stratégie Nestlé – Principes simples pour diriger dans un monde complexe», Paris 1995, p. 99.
 94. «Nestlé to launch Fairtrade Coffee», Communiqué de presse Nestlé UK, 7.10.2005.
 95. Voir au chapitre 4, «Nespresso», p. 115–120.
 96. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», Vevey, 18.–20.4.2005, pp. 6–7.
 97. Noé, Martin et Rockens, Christian: «Drei von vier auf der Achse des Bösen», entretien avec Peter Brabeck, dans: Facts, 22.6.2006.
 98. Nestlé S.A., «Environnement: Rapport de progrès 2000», Vevey 2001; Nestlé S.A., «Nestlé – Rapport sur le développement durable», Vevey 2002; Nestlé S.A., «Nestlé – Rapport sur le développement humain», Vevey 2003; Nestlé S.A., «Rapport Nestlé sur le café. Les multiples visages du café», Vevey 2004; Nestlé S.A., «L'engagement de Nestlé en Afrique», Vevey 2005; Nestlé S.A., «Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale tel qu'appliqué en Amérique latine», Vevey 2006; Nestlé S.A., «Rapport Nestlé sur la gestion des ressources en eau», Vevey 2007.
 99. Brabeck Peter, discours prononcé à l'occasion de la Nestlé Public Affairs Global Conference, Lausanne, 14.7.2005.
 100. Brabeck, Peter: «Corporate social responsibility in a globalizing market», exposé présenté lors de la Industriellenvereinigung Wien, 31.10.2001.
 101. Brabeck, Peter lors d'un entretien avec des investisseurs, Socially Responsible Investment, New York, 7.3.2006.
 102. Brabeck, Peter: «Sustainability as part of a company's responsibility», exposé présenté à l'Université de Zurich, 3.5.2005.
 103. Brabeck, Peter: «Creating Shareholder Value and Corporate Responsibility: Competing Goals?», exposé présenté à la London Business School, 13.7.2006.
 104. Brabeck Peter, Socially Responsible Investment, New York, 7.3.2006.

105. Globescan 2005, cité dans l'exposé présenté par P. Brabeck à la London Business School, 7.3.2006; voir aussi Mortished, Carl: «A plain-speaking defender on the battlefield of big-company ethics», entretien avec P. Brabeck dans: The Times, 29.7.2006.
106. Voir chap. «Ressources humaines», partie «Travail des enfants», p. 289 ss.
107. Voir le tableau «Présence mondiale de Nestlé».
108. Brabeck, Peter: déclaration lors du World Water Forum, La Haye, 20.3.2000. Le chiffre le plus récent est 0,0009%.
109. Depuis 2000, Nestlé a réduit sa consommation d'eau par tonne de produit de 40% (Brabeck, Peter: entretien dans la publication interne du WEF, 11.1.2006).
110. Voir le chapitre «Politique de Nestlé concernant les ressources en eau», dans: Nestlé S.A., «Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé», 3e édition, Vevey novembre 2004.
111. Brabeck, Peter, discours prononcé lors de la Public Affairs Global Conference, Lausanne, 14.7.2005.
112. Nestlé S.A., «Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale tel qu'appliqué en Amérique latine», Vevey 2006, pp. 44/45.
113. Brabeck, Peter, présentation lors du symposium «Socially Responsible Investment», New York, 7.3.2006.
114. Brabeck, Peter, entretien lors du World Economic Forum, 30.1.2006, www.weforum.org/homepublic.nsf/Content
115. Voss, Oliver: «We feed the world», dans: Der Spiegel, 28.4.2006 et Platthaus, Andreas: «Im Spiel mir das Lied vom Brot», Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.4.2006. Ces deux articles se rapportent au film «We feed the World» de Erwin Wagenhofer, dans lequel Peter Brabeck a fait cette déclaration.
116. Brabeck, Peter, discours prononcé lors de la Nestlé Public Affairs Global Conference Lausanne, 14.7.2005.



X. Index (des personnes et sociétés)

Personnes

Abegg, Carl J.
36

Agnelli, Giovanni
108, 109, 128, 129

Alexander, Robert D.
124

Angst, Carl
163, 250

Annan, Kofi
314

Baltensweiler, Armin
250

Bauer, Werner
12, 190, 206, 210, 222, 248, 279, 337, 338

Bellamy, Carol
296

Bettencourt, André
122, 250

Bettencourt, Liliane
122

Biddulph, Jennifer
126

Biedermann, Dominique
258–260

Blackburn, Peter H.
164, 337

Blobel, Günter
248, 251

Blum, Georges
250

Böckli, Peter
251, 253, 257

Borel, Daniel
251

Brabeck-Letmathe, Peter (sélection)
11, 30, 41 (ERT), 52 (croissance interne), 53 (valeur actionnaire), 54/94/95 (objectifs du Groupe), 55/322 (responsabilité sociale de l'entreprise/RSE), 64/65/90 (concept de la double stratégie, PPP), 65 ss/96 ss (nutrition, santé, bien-être), 82–94 (personne, stratégie), 94/96 (modèle Nestlé), 104 (portefeuille de produits), 112 (Purina), 115 (cessions), 118–119 (Nespresso), 139/141 (politique des marques), 150 (expansion géographique), 173–176 (organisation), 183 (NSBD), 184 (60/40+), 188–191 (Direction générale), 192/195/196 (GLOBE), 216 /220/233 (R&D), 237–238 (Gouvernance d'entreprise), 250, 254 (Conseil d'administration), 255 (décision ayant trait au personnel), 254–261 (double mandat), 262 (statuts), 270–273 (principes), 273/275 (politique du personnel), 279 (promotion des femmes), 285 (Perrier), 288 (Colombie), 296/297 (alimentation infantile), 297/298 (Code de l'OMS), 302/303 (communication), 305 (informations financières), 307 (OGM), 309 (politique des dons), 315–316 (ONU), 316 (OMC), 317–322 (ONG), 322 (commerce équitable), 325–336 (eau), 336

Braun, Felix R.
180, 336

Brown, Michael
248

Browne, Samuel
133

Brundtland, Gro Harlem
296, 297

Bulcke, Paul
190, 337, 338

Cantarell, Luis
189, 190, 191, 337, 338

Castañer, Francisco
57, 188, 189–191, 273, 336, 338

Cella, Frank
189, 191, 336

Conner, William C.
124

Corti, Mario A.
12, 54, 188–189, 255, 336

Cronk, W.F.
138

Crull, Timm F.
177, 336

d'Epinay, Pierre Lalive
251

Dalle, François
85, 122, 250

Danforth, William H. / Donald
134

Daniel, José
162, 163, 189, 273, 336

Dapples, Louis
35

de Kalbermatten, Bruno
250

de Pury, David
250

de Weck, Philippe
85, 244, 250

Dijk, Frits van
189, 190, 337, 338

Dixon, Kenneth
164

Domeniconi, Reto F.
162, 163, 173, 189, 190, 241, 244, 250, 336

Domizlaff, Hans
139

Donati, Carlo M.
190, 137, 338

Dreyer, William
137

Duchemin, Antoine
244

Dunkel, Arthur
251

Edy, Joe
137

Eltsine, Boris
158

Favre, Eric
116, 117

Frehner, Walter G.
250, 253

Frick, David
191

Fürer, Arthur
85, 116, 124, 250

Garrett, Michael W.O.
12, 178, 179, 188, 190, 336, 338

Gasser, Rupert
12, 117, 118, 173–175, 181, 188, 190, 216, 220–222, 336

George, Edward (Lord George)
251

Gerber, Fritz
88, 250, 252, 257, 258

Giorgis, Eric
250

Goldstein, Joseph
248

Granelli, Ezio
130

Gut, Rainer E.
11, 79, 81, 83–85, 87, 96, 98, 114, 123, 238, 244, 247–252,
254–260, 279, 303, 338

Hänggi, Rolf
85, 248, 251, 257, 258

Harmsworth, Saint John
128

Hunsicker, Robert
132

Idei, Nobuyuki
251

Johnson, Chris
189, 190, 196, 200, 337, 338

Jolles, Paul R.
85, 249, 251

Koopmann, Andreas
85, 251, 256, 258

Kudelski, André
251, 257

Laube, Richard T.
190, 191, 337

Leutwiler, Fritz
85, 251, 253, 258

Leven, Gustave
128

Liotard-Vogt, Pierre
83, 122

Lord Simpson, George
251

Mahler, Alexander E.
162, 163, 180, 336

- Marra, Ed
190, 191, 337, 338
- Masip, Ramón
131, 162, 163, 178, 179, 182, 336
- Maucher, Helmut O. (sélection)
11, 40 (nouveaux marchés), 41 (ERT), 48 ss (valeur actionnariale), 61 ss (concept de la double stratégie, PPP), 68 (protection de l'environnement), 82–92 (personne, stratégie), 104 (portefeuille de produits), 108–110/129 (eau, Perrier), 112 (alimentation pour animaux de compagnie), 113 (glaces), 115 ss (Nespresso), 140 ss (politique des marques), 151 (expansion géographique), 162 ss (changements organisationnels), 203 ss (R&D), 237 ss (gouvernance d'entreprise), 241 (ouverture de l'actionnariat), 244 (CANES), 247 ss (Conseil d'administration), 268 ss (ressources humaines, principes), 278 (promotion des femmes), 282 ss (IMEDE), 294 ss (Code de l'OMS), 296 ss (alimentation infantile), 300 ss (communication), 302/307 (génie génétique), 305 (informations financières), 309 (politique des dons), 310 (principes de conduite des affaires), 314 (organisations internationales), 316 (ERT, ICC), 322 (marketing social), 336
- Maxwell, Brian
126
- McGinnis, Pat
96, 112, 113
- Mentasti, Giuseppe Kerry
130, 131
- Merage, David / Paul
127
- Meyers, Jean-Pierre
250, 257
- Milhaud, Serge
182
- Morf, Rudolf
162, 163, 336
- Morgenthaler, Max
204
- Mortes, Alfonso V.
250
- Muller, Edouard
36
- Müller-Möhl, Carolina
249, 251
- Nestlé, Henri
33, 34, 35, 108, 139, 204, 229, 270, 329
- Olofsson, Lars
190, 191, 337, 338
- Pagano, Camillo
108, 116, 117, 162, 163, 174, 177, 180, 336
- Pankofer, Josef
136
- Paternot, Maurice
36
- Perrier, Louis Eugène D^r
128
- Raeber, Robert
188, 190
- Ralston, Everett D^r
134
- Rappaport, Alfred
44, 53
- Reichenberger, Wolfgang H.
189, 190, 255, 337, 338
- Represas, Carlos E.
177, 178, 180, 188, 190, 288, 336
- Riboud, Antoine
129
- Rogers, T. Gary
114, 137, 138
- Santa Cruz Sutil, Lucia
249, 251, 252, 279
- Sarkozy, Nicolas
129, 285
- Schmidheiny, Stephan
68, 250
- Schöller, Karl / Theo
136
- Schueller, Eugène
122
- Spiller, Joel
133
- Spoerry, Vreni
249, 251, 279
- Stiritz, William P.
96
- Strasser, Hans
250
- Studer, Robert
250

Suter, Brian
12, 162, 163, 189, 208, 336

Tannenbaum, Sid
132

Tschan, Rudolf
116, 162, 163, 178, 336

Tschumi, Jean
168, 330

Véron, Philippe
178, 188, 189, 336

Villiger, Kaspar
251

Vincent, Jacques
128, 129

Volcker, Paul
251

Weller, Joe
177

Xiaoping, Deng
18, 152

Young, Vernon R.
251

Sociétés

Ahold
75, 76

Alcon Laboratories
37, 72, 104, 114, 123, 124–125, 153, 163, 185, 189, 191, 192,
246, 348

Alpo
23, 64, 112, 132, 135, 343

Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
32–36, 40, 84, 152, 244

Beringer
36, 52, 115

Buitoni
37, 89, 117, 140, 141, 144, 161, 164, 166, 170, 173–175, 206,
207, 220, 224, 241, 274, 350

Campbell's Soup
73, 134

Carnation
37, 74, 88, 90, 111, 112, 132, 135, 141, 143, 144, 161, 163,
177, 182, 207, 304

Carrefour
75, 76, 199

Ceral Partners Worldwide (CPW)
161, 185, 192, 207, 208, 344

Chef America
105, 127, 151

Clintec
161, 207

Coca Cola
30, 66, 73, 76, 95, 97, 140

Coca-Cola-Nestlé refreshments CCNR
161, 185, 207

Čokoládovny
156

Credit Suisse (CS), SKA
84, 191, 248, 250, 257, 258

Danone (BSN)
30, 31, 40, 60, 65, 70, 73–75, 95, 97, 99, 100, 109, 129, 156,
157, 212, 213, 246, 285

Disney
140, 342

Dreyer's Grand Ice Cream
64, 113, 114, 137–138, 216, 343

Findus
36, 88, 115, 127, 143, 181, 190, 206, 267, 347

Food Ingredients Specialities S.A. (FIS)
114, 175, 181

Galderma
37, 123–125, 163, 185, 192

General Mills
68, 75, 95–97, 140, 208

Gerber Products
31, 74

Givaudan S.A.
114, 181, 223

Häagen-Dazs
99, 113, 114, 137, 138

Herta
115, 142, 144, 166, 185

Hoffmann-La Roche	PowerBar
35, 36, 191, 232, 238, 250, 257	98, 105, 126, 144, 347, 348
Innéov	Procter & Gamble (P&G)
106, 122, 123, 185, 192, 226, 230, 348	30, 74, 75, 112, 191
Jacobs Suchard	Ralston Purina
31, 73, 74	31, 64, 72, 75, 96, 111–113, 134–135, 144, 175, 182, 184, 185, 267, 348
Jenny Craig	RJR Nabisco
98, 105	30, 31, 74, 76, 342
Jopa	Rowntree
36, 136	37, 89, 139, 140, 161, 164–166, 182, 207, 241
Kraft Foods	Royal Ahold
30–32, 40, 72–76, 89, 95, 97, 99, 138	75, 76
Kroger	Sanpellegrino
75, 76	64, 109, 128, 129, 130–131, 285, 343, 346
Libby	Schöller
36, 88, 115, 141, 143, 346	64, 113, 136–137, 185, 348
Lindt & Sprüngli	Spillers
74	64, 111, 112, 133, 135, 346
L'Oréal	Stouffer
37, 72, 98, 104, 106, 122–125, 145, 163, 185, 189, 191, 192, 226, 246, 248, 250, 273, 343, 348	36, 115, 127, 177, 276, 342–343
Maggi	Tesco
35, 36, 61, 95, 104, 115, 140, 141, 144, 191, 206, 223, 225	75, 76
Mars	UBS, Société de Banque Suisse
30, 73, 74, 76, 99, 112, 115, 140, 141, 158	84, 248, 250
Metro	Unilac
75, 76	36
Mövenpick	Unilever
136, 137, 349	29–32, 37, 40, 60, 65, 70, 72–76, 89, 90, 95, 97, 99, 100, 113, 142, 157
Nespresso	Ursina-Franck
46, 58, 65, 70, 90, 95, 105, 114, 115–120, 185, 192, 229, 320, 322	29, 36, 206, 214, 220, 223
Nestlé & Anglo-Swiss Holding Co. Ltd	Vittel
36	36, 86, 90, 107–111, 129, 131, 220, 223, 231, 285, 342
Novartis	Wal-Mart
31, 183, 238, 307	75, 76, 126
PepsiCo	Wine World Estates (Beringer)
30, 31, 68, 73, 75, 76, 95, 97, 99, 128, 139	36, 52, 115, 344
Perrier	Winiary
64, 72, 74, 108–111, 128–131, 141, 143, 182, 267, 284–286	145, 157, 344
Philip Morris (Altria Group, Inc.) [Kraft]	
31, 73, 74, 76, 89, 95, 158, 241	



Impressum

© 2007, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Concept: Nestec S.A., SGDU, Corporate Identity and Design, Vevey (Suisse) avec
messi & schmidt, Lausanne (Suisse)

Traduction: CLS Communication AG, Bâle

Images: Nestlé S.A.; Nestec S.A.; Archives historiques Nestlé; apg image Ltd.; Peter
Bialobrzeski/laif; Jodi Bieber; Markus Bühler-Rasom; Christian Cravo; Andrea Diglas; Sam
Faulkner; Marcel Grubenmann; Maria Hernandez Chordi; Harmen Hoogland; Innéov;
KEYSTONE/Fischer; KEYSTONE/Alessandro Della Valle; KEYSTONE/Ann Johansson;
KEYSTONE/ARC; KEYSTONE/Danny Johnston; KEYSTONE/Fabrice Coffrini; KEYSTONE/Laurent
Gillieron; KEYSTONE/Martial Trezzini; KEYSTONE/Martin Rüttschi; KEYSTONE/Scott Rovak;
KEYSTONE/STR; KEYSTONE/Walter Bieri; Marc Latzel; Marion Nitsch; L'Oréal; Alois Ottiger;
Maurice Schobinger; Véronique Vial; Christian Vogt; Cédric Widmer

Production: Stämpfli Publications SA, Berne (Suisse)