

Assas

**Session :** Septembre 2019

**Année d'étude :** Troisième année de Licence économie-gestion mention économie et gestion parcours économie internationale

**Discipline :** *Management international*  
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

**Titulaire(s) du cours :** M. Dorin MILITARU

**Document(s) autorisé(s) :** Aucun

*L'épreuve se divise en deux parties. La première partie consiste en 3 questions de cours. La deuxième partie se compose d'une étude de cas. Soyez clair, concis, précis !*

**Question 1**

---

Comment les entreprises industrielles ont-elles contribué au processus de globalisation?

**Question 2**

---

Le financement international. Quels moyens pour s'internationaliser ?

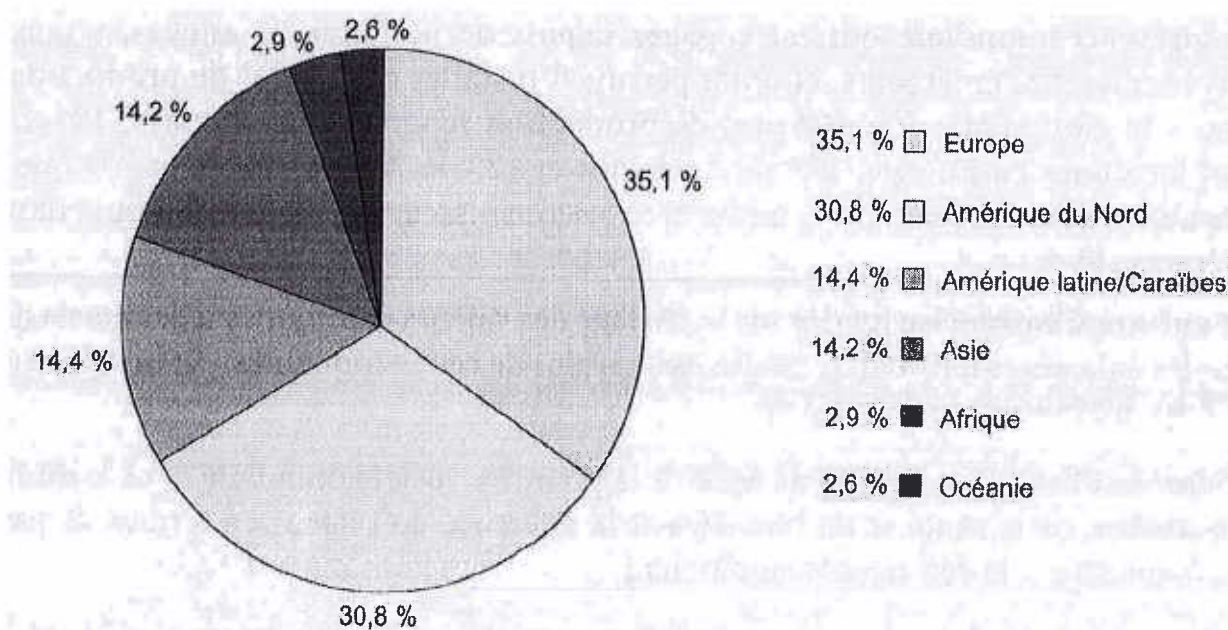
**Question 3**

---

Développement des entreprises à l'international. Les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers.

## Étude de cas – Nestlé (Le management des opérations internationales)

Le groupe suisse Nestlé constitue le premier acteur de l'industrie agroalimentaire dans le monde. En 2009, il a réalisé un chiffre d'affaires de 77,2 milliards d'euros et un résultat net bénéficiaire de 7,6 milliards d'euros. L'entreprise, qui emploie 278 000 salariés, est présente dans plus de 140 pays : les principaux marchés du groupe sont l'Europe et l'Amérique du Nord (voir figure ci-dessous). Nestlé possède huit domaines d'activité stratégique (voir tableau ci-dessous).



**Figure - La répartition géographique du chiffre d'affaires réalisé par le groupe Nestlé (en 2009).** Source : À partir des chiffres publiés sur <http://www.nestle.com>

**Tableau : Les domaines d'activité stratégique du groupe Nestlé (en 2009)**

| Domaine d'activité stratégique           | Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé |
|--|---|
| Boissons liquides et en poudre           | 17,9%                                     |
| Eaux                                     | 8,4%                                      |
| Produits laitiers et glaces              | 18,2%                                     |
| Nutrition                                | 9,3%                                      |
| Plats préparés et produits pour cuisiner | 16%                                       |
| Confiserie                               | 11%                                       |
| Produits pour animaux de compagnie       | 12%                                       |
| Produits pharmaceutiques                 | 7,2%                                      |
| TOTAL                                    | 100%                                      |

Source : À partir des chiffres publiés sur <http://www.nestle.com>

Le groupe Nestlé possède quatre avantages concurrentiels :

- **un portefeuille diversifié de marques** (Nespresso, Nescafé, Nesquik, Nestea, Maggi, KitKat, Herta, etc.) et de produits qui occupent des positions importantes sur les marchés visés et qui sont adaptés aux préférences et aux goûts des consommateurs locaux ;
- **de fortes capacités de recherche et de développement** centralisées dans 28 centres de R&D - localisés en Europe (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suisse), en Amérique (États-Unis, Chili, Mexique), en Afrique (Côte d'Ivoire), au Proche Orient (Israël), en Asie (Chine, Singapour) et en Océanie (Australie) - et 300 partenariats noués avec des structures indépendantes dans différents pays (par exemple, des laboratoires de recherche universitaires, des start-up, des fournisseurs) ;
- **une présence mondiale** qui est engagée depuis de nombreuses années, y compris dans les marchés émergents, et qui a permis d'installer des usines de production sur place - le groupe possède 449 sites de production répartis dans 83 pays, 159 usines étant localisées en Europe, 167 en Amérique et 123 en Asie, Océanie et Afrique – et d'instaurer des relations à long terme avec les fournisseurs et les distributeurs dans les différents pays ;
- **une culture d'entreprise** fondée sur le partage des valeurs communes telles que la diversité - les salariés employés par Nestlé sont de plus de cent nationalités - et une délégation des responsabilités au niveau local.

Le groupe s'est fixé pour objectif de devenir la première société mondiale dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être et la référence du secteur en termes de performance financière ... le défi semble ambitieux !

Plusieurs relais de croissance sont privilégiés :

- la nutrition, la santé et le bien-être;
- les marchés émergents ;
- la consommation alimentaire hors foyer ;
- les produits haut de gamme.

Au niveau des politiques fonctionnelles, Nestlé mise sur l'innovation, afin d'améliorer les produits existants, de développer de nouveaux produits et de les adapter aux spécificités des marchés locaux. Le groupe poursuit également ses efforts pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Il cherche à optimiser le rapport qualité-prix proposé aux consommateurs, notamment à travers des réductions de coûts et l'intégration de la dimension environnementale (production d'énergie à partir de sources renouvelables, diminution des émissions de gaz à effet de serre, réduction du poids des emballages, etc.). Parallèlement, l'entreprise vise à accroître la disponibilité des produits commercialisés, en élargissant les canaux de distribution et les occasions de consommation des produits : à domicile, au travail, pendant les loisirs, en voyage, au restaurant, etc.

Enfin, une communication étroite avec les consommateurs lui permet d'acquérir une connaissance approfondie de leurs attentes et d'élaborer des réponses adaptées aux évolutions observées.

**Questions:**

1. Originaire d'un petit pays, le groupe Nestlé est devenu le leader mondial de l'industrie agroalimentaire. Analysez la localisation de ses activités de production et de R&D.
2. Nestlé est présent dans plus de 140 pays. Quels sont les bénéfices et les risques associés à la répartition géographique de son chiffre d'affaires ?
3. Nestlé a choisi de s'adapter aux attentes et aux goûts des consommateurs locaux. Cette orientation vous paraît-elle compatible avec l'objectif affiché de devenir la référence du secteur en termes de performance financière ?