

**Stratégie****SYSTÈME CAPTIF**

Avec Dolce Gusto et Nespresso, les modèles alliant machines et consommables constituent un fort relais de croissance.

**FORMATION PROFESSIONNELLE**

Dans son centre de formation en Normandie, Nestlé s'ouvre une nouvelle clientèle en s'adressant directement aux restaurateurs.

# Nestlé se délecte de ses nouvelles recettes

*A côté de ses marques-phares, le leader mondial de l'agroalimentaire investit dans une kyrielle de marchés. Une diversification qui lui permet de s'émanciper de la grande distribution, et d'améliorer ses marges.*

**L**e 6 avril 2011, dans la petite ville de Rouxmesnil-Bouteilles, près de Dieppe en Seine-Maritime, Nestlé inaugure une école pour chefs cuisiniers. A deux pas de son usine Davigel qui fabrique des plats cuisinés pour les collectivités, ce centre abrite 3 000 mètres carrés de laboratoires et de cuisines dernier cri, où seront dispensés 18 000 heures de cours annuels. Cette école de cuisine illustre parfaitement la stratégie de montée en gamme du leader mondial de l'agroalimentaire sur le marché français. A sa création par un certain Jean-Pierre David dans les années 1960, bien avant son ra-

chat par Nestlé, l'usine prospérait en transformant en tripes à la mode de Caen des abats jusqu'alors réservés à l'alimentation animale. En 1988, Davigel, avec ses appétissants bénéfices, passe dans le giron de Nestlé et approvisionne les cantines en légumes, frites et plats congelés. Depuis les années 2000, cette filiale, rattachée à la division Nestlé Professional, fait de la gastronomie. Elle propose de bons petits plats vendus tout prêts aux restaurateurs indépendants. « *Aujourd'hui, nous franchissons une nouvelle étape en investissant 8 millions d'euros dans ce centre de formation*, explique Marc Caira, président de

**Nespresso et ses dérivés permettent de transformer un maximum de consommateurs en abonnés.**

Nestlé Professional. *Notre métier consiste à aider les restaurateurs à développer leurs ventes.* » L'intérêt est double pour le géant de l'agroalimentaire : il s'ouvre au précieux marché de la formation professionnelle, et va enseigner à des classes d'apprentis cuisiniers l'art d'accommoder les 2 000 références de son catalogue.

**Montée en gamme**

C'est aujourd'hui la stratégie de Nestlé dans les pays développés. A côté de ses marques-phares, le groupe investit dans une kyrielle de nouveaux marchés, souvent des services, qui lui permettent de gagner

eb79c52359104805a26b4ab4600f54d1af2e74501b911a.pdf



Photos : M. Bertrand/Challenges - Nestlé

### COACHING INDIVIDUALISÉ

Les boutiques Jenny Craig, qui vendent des conseils et des plats allégés pour le régime, permettent au suisse d'entrer sur le marché de l'obésité.

plus et, souvent, de se passer des intermédiaires tels que la grande distribution. « L'essentiel des ventes et des bénéfices reste réalisé avec les produits de masse, comme le Nescafé, mais ce sont des marchés très disputés sur lesquels il faut consentir des promotions, analyse Philippe Jaegy, expert en grande consommation au cabinet de stratégie Solving Efeso. Alors Nestlé investit lourdement dans des niches premium, comme Nespresso, qui lui permettent de réaliser des marges bien plus importantes. »

D'une grande discrétion, le groupe suisse divulgue rarement le chiffre d'affaires de ses différentes marques, et encore moins les profits qu'elles lui procurent. Mais sur les produits à positionnement populaire, selon la terminologie maison, on peut évaluer le taux de marge aux alentours de 10%, alors qu'avec ses nouvelles marques haut de gamme ce chiffre peut dépasser les 30%. « Attention, si vous calculez le retour sur les capitaux investis, cette rentabilité est beaucoup moins bonne, car l'ouverture de magasins ou la mise au point d'une machine à thé révolutionnaire, cela coûte très cher, révèle un ancien cadre de Nestlé passé à la concurrence. Mais

le groupe dispose d'une trésorerie très importante qu'il transforme en investissements une fois qu'il a rémunéré ses actionnaires. » Ainsi, en 2010, Nestlé a distribué 11 milliards d'euros en dividendes et rachats d'actions, mais rien qu'en vendant sa participation dans le laboratoire américain Alcon à Novartis, Nestlé a empoché la bagatelle de 20 milliards d'euros, dont une partie permet d'investir dans ses métiers d'avenir et dans l'amélioration de la productivité. « C'est un cercle vertueux », se félicite Laurent Freixe, le patron Europe du groupe. Plus nous améliorons nos performances, plus nous pouvons consacrer des ressources à l'innovation. »

### Nespresso et consorts

C'est dans les systèmes qui associent machines et consommables que Nestlé a le mieux réussi cette montée en gamme. Avec Nespresso, tout d'abord, qui réalise aujourd'hui plus de 2 milliards d'euros de ventes annuelles et une croissance de 20%. Le groupe suisse s'est efforcé de reproduire ce concept aussi souvent que possible, afin de transformer un maximum de consommateurs en abonnés. Avec Nescafé Dolce Gusto, lancé en 2007, Nestlé a adapté son

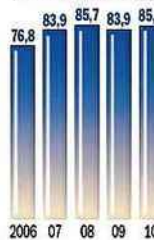


### SANTÉ

Les boissons Nesfluid, qui allient des nutriments bons pour le corps et une bonne dose de marketing, assurent de confortables marges.

### NESTLÉ TIENT LA FORME

Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)



Marge opérationnelle (en %)



SOURCE : NESTLÉ

On peut estimer à 10% le taux de marge du groupe sur ses produits grand public et 30% pour ses marques haut de gamme.

modèle à la grande distribution, pour ne pas laisser les rayons des supermarchés à ses concurrents Sara Lee et Kraft, qui avaient déjà inventé Senseo et Tassimo. Résultat : 1 million de machines vendues et 400 000 membres au Club Dolce Gusto. « Nos ventes de capsules ont progressé de plus de 50% en 2010 », se réjouit Muriel Liénau, la directrice générale de Nescafé Dolce Gusto, qui vient de lancer sous la marque Nestea de nouvelles dosettes pour préparer une boisson au thé froide. Utiliser une machine à café délivrant de l'eau bouillante à 15 bars de pression pour se préparer un thé glacé, il fallait y penser!

Dans la même veine, le groupe a lancé l'année dernière en France un système baptisé « Special.T ». Il s'agit d'une machine à dosettes de thé vendue uniquement sur Internet. Concernant ce produit, l'industriel est particulièrement avare de données chiffrées. « Nous sommes très satisfaits, nous avons atteint les objectifs fixés, et nous avons même eu du mal à répondre à la demande dans les premières semaines », affirme un porte-

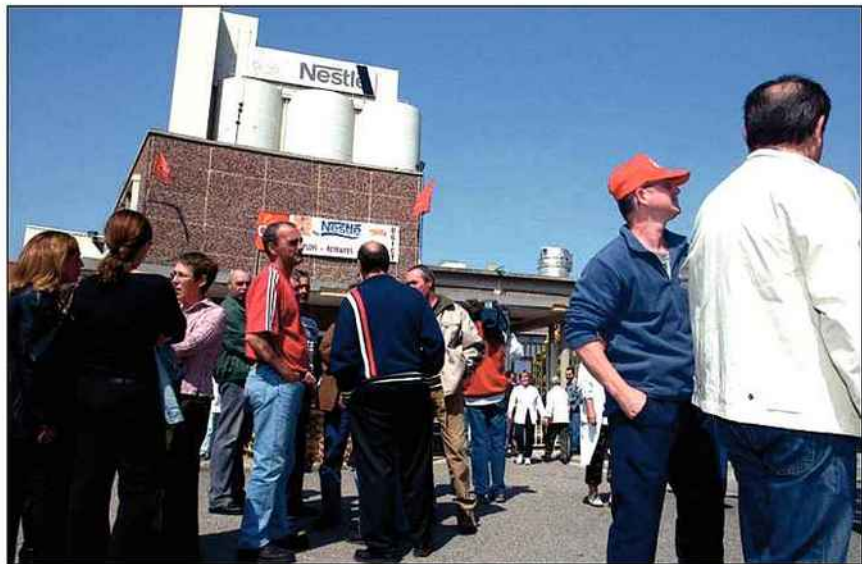
parole. Lors du lancement, les responsables de Special.T espéraient convaincre 1% des foyers français. Il semblerait qu'une bonne partie des abonnés de Special.T soient des femmes. La machine, vendue 89 euros avec un lot de capsules et deux tasses gratuites, connaît un pic de ventes lors de la fête des Mères. La firme va déployer des trésors d'imagination pour imposer ses machines dans les foyers. Car, une fois dans la place, elles deviennent de véritables tirelires pour Nestlé, en ne fonctionnant qu'avec les capsules vendues à prix d'or par la marque.

### Potion magique

La création de Nesfluid, en septembre 2010, est aussi une parfaite illustration de cette stratégie de sophistication de l'offre. Cette nouvelle boisson à base d'eau de noix de coco est à la fois bonne pour la santé, avec ses nutriments tels que le calcium, la caféine ou le sélénium, et excellente pour flatter l'ego de ses adeptes avec son look branché et son prix de cru bourgeois. Dans la mode et la communication, la clientèle jeune, urbaine et branchée adore cette potion magique, destinée à doper les profits de la multinationale. « Nestlé fait un pari gagnant sur la soif de nouveauté et le besoin de services des consommateurs », observe Philippe Jaegy. Et si les esprits rationnels sont parfois surpris, le consommateur, qui est un être pétri de paradoxes, achète sans problème, et parfois très cher, les innovations qui lui paraissent apporter un plus.

Dans le cas de Jenny Craig, la méthode d'amaigrissement lancée en France l'année dernière, il s'agit d'un véritable coaching, où la marque joue les prescripteurs. Les conseils dispensés par des vendeuses auto-proclamées spécialistes en nutrition sont commercialisés au même titre que les plats de régime de la marque. Le tout, pour environ 340 euros par mois, doit permettre en quinze semaines de perdre 1% de son poids par semaine. « Nos clientes peuvent se rendre dans l'un des 17 centres Jenny Craig en France, ou bien nous contacter par téléphone », explique Erick Moreau, le directeur général de Jenny Craig en France.

**Avec la méthode d'amaigrissement Jenny Craig, Nestlé n'est plus seulement un industriel mais est devenu une entreprise de services.**



Grève à l'usine de chocolat de Saint-Menet. Sa fermeture en 2004 a valu récemment au groupe une condamnation aux prud'hommes, faute de motif économique suffisant.

## Les ratés industriels de Nestlé en France

Devenu expert dans l'art de séduire les consommateurs, Nestlé n'est pas pour autant un champion de l'optimisation industrielle. Ainsi, en France, le groupe s'appête à fermer trois lignes de production de son usine de plats cuisinés surgelés de la marque Maggi, à Beauvais, après des choix stratégiques désastreux concernant cette activité. En 2000, le groupe avait décidé de vendre sa marque Findus au fonds d'investissement EQT, en lui interdisant

de le concurrencer dans les plats surgelés pendant quatre ans. Un délai visiblement trop court, car, depuis 2004, Findus, revenu sur ce marché, taille des croupières à Maggi, tombé de 30 à 15% de part de marché et contraint de supprimer 134 postes à Beauvais. « Il n'y a aucun licenciement sec, et nous tenons à souligner que nous avons créé 1 700 emplois en France en 2010 », souligne-t-on au siège. Martial Rolland, arrivé à la tête de Nestlé France début 2010, ne peut être tenu

pour responsable de cette erreur. Pas plus que de la condamnation du groupe par les prud'hommes il y a quelques mois pour avoir fermé en 2004 l'usine de chocolat de Saint-Menet, près de Marseille, sans motif économique suffisant, selon le tribunal. Avec 16 000 salariés répartis sur 29 sites dont 5 centres de recherche, la France est le deuxième marché du groupe de Vevey après les Etats-Unis. Un territoire où Nestlé teste la plupart de ses innovations et excelle dans le marketing. ■

Photo: PQR / La Provence / Maspip

Avec cette activité, Nestlé n'est plus seulement un industriel mais est devenu une véritable entreprise de services. L'obésité, qui touche 15% des femmes et près de 14% des hommes en France, est un marché en plein essor. « Le modèle de développement de Jenny Craig se heurte à des coûts d'exploitation très élevés à cause de ces magasins en centre-ville, analyse Philippe Jaegy. Mais la marque part d'une parfaite connaissance de la population urbaine, hédoniste et vieillissante. » Le groupe investit également dans la recherche médicale et pharmaceutique, en désignant clairement ses cibles : outre l'obésité, le diabète, les maladies cardio-vasculaires et la maladie d'Alzheimer. Vaste pro-

gramme pour la nouvelle filiale Nestlé Health Science, créée en septembre, et chargée de défricher de nouveaux débouchés entre nutrition et pharmacie.

Il y a bien longtemps déjà que, sur les bords du lac Léman, les responsables du groupe ne définissent plus Nestlé comme un géant de l'industrie agroalimentaire mais comme un champion de la santé, de la nutrition et du bien-être. Trois activités d'avenir, très profitables, peu sensibles aux cours des matières premières ou aux caprices de la grande distribution. Avec une croissance annuelle de plus de 6% et des profits insolents, c'est d'abord la santé financière de Nestlé qui en bénéficie.

Jean-François Arnaud