

Gestion du portefeuille de marques

Les produits alimentaires échappent à l'uniformité. Pour répondre à la diversité des attentes des consommateurs, Nestlé, premier groupe alimentaire mondial fort de ses 8 500 marques fonde sa stratégie sur une hiérarchie des marques.



Nestlé, le poids le choc des

Objectif : faire émerger des marques fortes et toujours proches des consommateurs pour gagner quotidiennement leur loyauté.

Au cœur du succès de Nestlé depuis ses origines, il y a plus de 137 ans : les marques. Aussi, la gestion du portefeuille de marques est-elle l'actif le plus important au sein du groupe. Sur les 8 500 marques qu'il détient, six sont considérées comme étant mondiales. Une telle diversité, alliée à une complexité, se fait l'écho du marché au sein duquel il n'existe pas un

consommateur type à qui Nestlé pourrait vendre une seule référence. De fait, la plupart des produits alimentaires sont profondément ancrés dans les cultures régionales et locales. L'absence d'uniformisation des goûts nous conduit à être proches des consommateurs. Comme en témoigne Nescafé, marque globale dans son concept, sa culture et son image mais locale quant au goût : en Europe, Nescafé propose 32 recettes car les attentes en matière de café d'un Anglais différent de celle d'un Italien, d'un Suédois ou d'un Grec.



stratégiques régionales qui, sans être présentes mondialement, sont néanmoins importantes et diffusées dans plusieurs pays comme Herta, Ricoré, Gloria, Contrex, Fitness, Sveltesse, Guigoz, Aquarel et Nuts. Enfin, quatrième catégorie, celle des marques locales comme Mousline, Hepar, Quezac, Tonimalt, Bolino ou Flanby. Gérées par différentes filiales, elles ne sont, en général, commercialisées que dans leur pays d'origine.

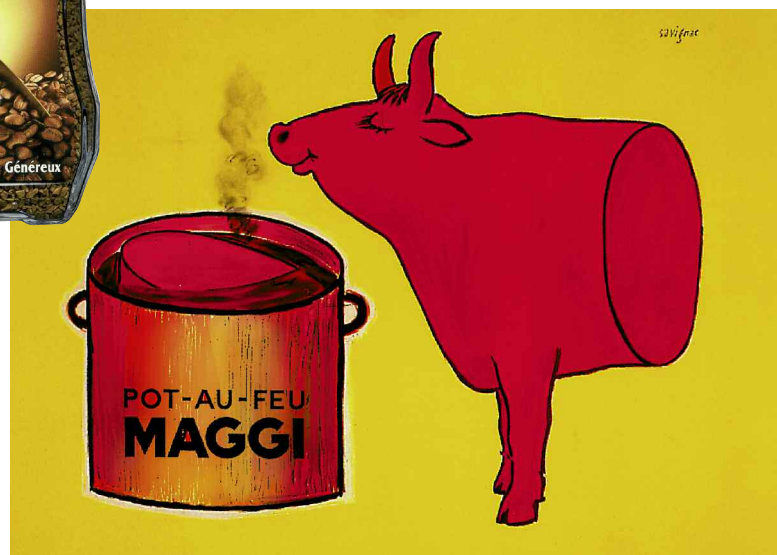
Cette hiérarchie de marques se retrouve sur les produits.

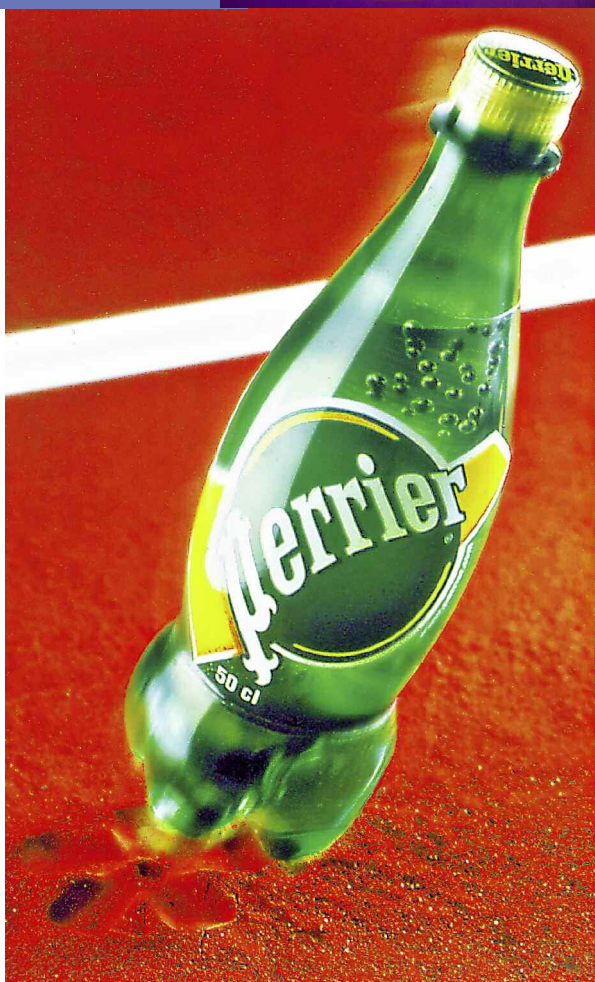
Ainsi, un produit est associé à au moins deux marques dont toujours au moins une marque de famille corporate : Crunch est associé à Nestlé, Mousline à Maggi. A ces marques peut s'ajouter une marque d'ingrédients actifs comme Nesvital au BG3 sous l'ombrelle Nestlé. Cette architecture de marques est le reflet de la structure de l'entre-

du marché, marques

Hiérarchie de marques

Le portefeuille de marques de Nestlé réunit des marques qui n'ont pas le même rôle ni la même importance. Le groupe a, progressivement, mis en place une hiérarchie fondée sur différents critères. La géographie permet ainsi de distinguer les marques mondiales des marques régionales et locales. Le rôle que les marques jouent vis-à-vis des consommateurs conduit également à les différencier selon qu'elles appartiennent à la catégorie des marques de famille, ou bien des marques de gammes, ou bien encore des marques de produits ou, enfin, des marques de caution. La hiérarchie fait donc émerger six marques corporate stratégiques mondiales qui représentent 80% des ventes mondiales du groupe : Nestlé, Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni et Purina. Deuxième catégorie : les marques stratégiques mondiales au nombre de 70, sont associées à des produits ou à des gammes. Au nombre de celles présentes en France citons Kit Kat, Lion, Yoco, Nesquik, Friskies, Perrier, San Pellegrino et Vitell. La troisième catégorie est constituée de 83 marques





Nestlé



prise, de son système et de sa politique de développement. Elle marie de façon équilibrée, pragmatisme, vision stratégique globale et activité locale.

Stratégie mondiale, perception nationale

Si la place des différentes marques peut varier dans le temps, en fonction de la stratégie du groupe, cette hiérarchie est néanmoins assez ancienne. Elle s'est faite dans la continuité pour répondre à la nécessité de faire émerger des marques fortes. De fait, la moyenne d'âge des six marques stratégiques globales de Nestlé est de 110 ans. Buitoni, la plus ancienne, est née en 1827 et Nestea, la plus jeune, a un peu plus de 50 ans. La gestion du portefeuille des marques a plusieurs étages et plusieurs vitesses. Il est impératif que la marque soit proche des consommateurs, qu'elle soit perçue comme nationale : Nestlé est français en France, espagnol en Espagne, Maggi est

allemande en Allemagne, chinoise en Chine. Il est néanmoins nécessaire de concentrer les moyens d'innovation sur un nombre limité de marques fortes pour gagner du temps et de l'argent car la compétition est de plus en plus vive et les médias de plus en plus nombreux et fragmentés.

L'extension de marque, une pratique ancienne chez Nestlé

Nestlé pratique l'extension de marque depuis un siècle. De la farine lactée au baby food, du lait au chocolat puis aux céréales et plus récemment, la glace et l'eau embouteillée, la marque Nestlé signe des produits sur des territoires distincts avec des technologies différentes. Nesquik signe non seulement de la poudre chocolatée mais aussi des céréales, du sirop, des glaces, des barres chocolatées, des barres aux céréales. Buitoni exprime la générosité et la richesse de la cuisine italienne avec les sauces et les pizzas fraîches et surgelées. La Laitière a étendu son territoire des produits laitiers frais à la glace et aux tablettes de chocolat. Ces extensions de marques permettent de concentrer les moyens et de renforcer la valeur des marques, valeur qui a un sens financier clairement mesurable. Comme en témoigne Rowntree Macintosh : sa valeur comptable était de 762 millions de francs suisses et sa valorisation de 3 000 millions de francs suisses quand Nestlé l'a rachetée 4 500 millions en 1988, l'équivalent de six fois sa valeur comptable. La différence s'explique par la valeur des marques de Rowntree Macintosh : Kit Kat, After Eight, Quality Street et Smarties. Forte de ses marques, Nestlé est la première entreprise alimentaire mondiale avec un chiffre d'affaires de 60 milliards d'euros. Le groupe est pré-

sent dans tous les pays du monde, exceptée la Corée du Nord, et dans presque toutes les grandes familles alimentaires. Il demeure que, ramenée au marché mondial évalué à 3 000 milliards d'euros de produits transformés, la part de Nestlé ne représente que 2% de ce marché très atomisé. Le succès de Nestlé ne découle pas de son poids sur le marché mais de la valeur de ses marques, gage du succès et de la croissance.

Nestlé, une marque entreprise

Richesse mais également challenge de Nestlé, cette marque principale réalise environ 44% des ventes du groupe soit 26 milliards d'euros. Marque de l'entreprise, elle porte le nom de son fondateur Heinrich Nestlé ("petit nid" en allemand). En proposant, il y a 137 ans, la première farine lactée pour l'alimentation des nourrissons, Henri Nestlé, pharmacien d'origine allemande, a inscrit son nom au plus haut dans les valeurs nutritionnelles de confiance et d'émotion. Quatre mois après son lancement, la farine lactée Nestlé était présente dans cinq pays différents, preuve que la



La Laitière®



Depuis 358 ans, elle est aussi nature que son yaourt.





vision du développement international est dans les gènes de la marque. Dès l'origine, Henri Nestlé a utilisé symboliquement le nid. Il exprime la nourriture, la famille, la responsabilité, la chaleur. Il rappelle et symbolise les valeurs de Nestlé au quotidien. La confiance du consommateur est un atout mais engage la responsabilité de l'entreprise. Cette confiance se gagne avec le temps, lentement, à travers de multiples expériences produits. Leader dans l'univers alimentaire avec des produits pour tous les âges de la vie, disponibles à tous les moments de la journée et dans tous les pays, l'entreprise Nestlé implique une visibilité supérieure à celle de nombreux concurrents locaux. La confiance est matérialisée par la mise en place du sceau de garantie, signe visible de la responsabilité et de l'engagement de Nestlé pour la sécurité et la qualité de ses produits. Au reste, les mots qualité et confiance depuis 1866 figurent au dos de tous les emballages Nestlé. Un impératif dans la

Le succès de Nestlé
ne découle pas de son poids
sur le marché mais de la valeur
de ses marques, gage du succès
et de la croissance.



mesure où la confiance du consommateur n'est pas éternellement acquise. Dans la mesure où la garantie de loyauté du consommateur n'existe pas, il revient à Nestlé de gagner et de mériter cette loyauté tous les jours de l'année, avec ses marques et ses produits. L'enjeu est d'autant plus grand que marque et entreprise sont de plus en plus liées. Les consommateurs veulent savoir quelle entreprise est derrière la marque et orientent leurs achats vers les entreprises en lesquelles ils ont confiance. Ainsi, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est aussi celle de la marque. Elle doit répondre aux nombreuses interrogations du consommateur : garantie, sécurité, étendue de la gamme, innovation, accessibilité dans les lieux d'achat, présence sur les lieux de consommation, nutrition et plaisir pour les produits alimentaires. La marque n'a de valeur qu'à travers les yeux du consommateur. Elle est liée à son histoire et à l'ancrage du produit dans la mémoire du consommateur. Mais cette confiance dans la marque est très vulnérable : plus la marque est grande et connue, plus le risque de la blesser est grand. La recherche de l'excellence est donc une obligation. ■



Nestlé