

21 ans ... le temps qu'il a fallu à Nestlé pour passer du premier concept de la capsule à un business profitable !

Nespresso : la saga d'une invention qui fera encore couler beaucoup de café en 2011!

Perruchoud Antoine, prof. HES-SO Valais, Responsable Institut Entrepreneuriat & Management

1. De l'invention à l'innovation

De 1974 à 1985, le groupe Nestlé a financé 11 ans de recherche et finalement en 1985 décida de fonder Nespresso SA, avec à sa tête le vaudois Eric Favre, l'un des concepteurs de la fameuse capsule à base d'aluminium.

En 1988, c'est un valaisan d'origine, **Jean-Paul Gaillard**, qui prend les rênes et qui en dix ans fera de cette capsule un succès commercial incroyable. **Dès 1995, Nespresso est rentable** et cela malgré les études de marché toujours négatives - « *personne n'en veut* » - dans les années huitante ... un grand classique des innovations radicales, celles qui transforment ou créent un nouveau marché.

En 2010, Nespresso aurait écoulé près de **6 milliards de capsules**. Mais en 2012, une partie des 70 brevets qui protègent le concept (machine, capsule, service) vont expirer et c'est tout le modèle d'affaires de la « fameuse dosette suisse » qui tremble.

Au cœur de ce « **business model** » : une proposition de valeur unique, du café fraîchement moulu extrait sous pression,

couplée à un système « verrouillé ». Une cafetière n'est utilisable qu'avec les capsules « swiss made », le client ne peut se fournir que via le site de marque ou les boutiques Nespresso. Un modèle « lock in » qui fait aussi depuis dix ans le bonheur de Steve Jobs. Avec des taux de croissance supérieurs à 20% depuis plus de 5 ans, le café et la musique « portionnés » ont encore de beaux jours devant eux.

2. Des nouvelles valeurs pour rester innovant

Jusqu'où le client est-il prêt à accepter les conditions d'un environnement fermé ? Il sera consentant et satisfait pour autant que des nouvelles propositions de valeurs lui soient régulièrement proposées.

En consommant « Apple » ou « Nespresso » le client doit avoir l'impression de vivre « une expérience unique » : l'appartenance à un club très glamour qui boit et sait apprécier un café « espresso » d'exception, un voyage sensoriel unique ... « what else » !

Mais la perception de valeur chez le client va aujourd'hui au-delà de la qualité, d'un service et d'une expérience exceptionnels. Elle inclut

désormais aussi des éléments de prise de conscience comme l'écologie, l'éthique ou l'équité. Nespresso investit beaucoup pour communiquer une image « durable, mais elle souffre d'un décalage entre les chiffres et le discours surtout sous l'angle du recyclage. Seul 10% des milliards de dosettes colorées vendues en 2010 seraient effectivement récupérées.

Dans le contexte actuel de « guerre juridique » autour des brevets et une demande croissante pour des produits « propres » sous tous rapports, le modèle jusqu'ici gagnant de la firme vaudoise est fortement mis sous pression.

On retrouve sur le front des concurrents décidés à tirer leur épingle de ce jeu très lucratif du café « portionné », un certain Jean-Paul Gaillard, l'ex-patron de Nespresso. Il a fondé **ECC (Ethical Coffee Company)** et en 2010, se jouant des brevets, il a décidé d'attaquer et d'occuper le terrain avec un **modèle d'affaires redoutable** sur trois plans :

- Une nouvelle proposition de valeurs : des capsules biodégradables compatibles aux machines Nespresso ;
- Une structure des coûts « minimaliste » : reprise d'usines existantes en Savoie ;
- Un modèle de revenus agressifs : des prix cassés (50%) et des accords exclusifs avec de gros détaillants comme Casino.

Il est tout de même intrigant en 2011 de retrouver parmi les principaux challengers de la capsule « chère » à notre ami George, deux « anciens nespressiens » : le concepteur

Eric Favre (à la tête de Monodor) et Jean-Paul Gaillard aux commandes d'ECC. Certains journalistes avancent l'hypothèse d'une alliance secrète entre Nestlé et SES ex-dirigeants ... affaire à suivre.

Ancré dans la HES-SO Valais, l'Institut Entrepreneurship & Management (IEM) est un institut de recherche reconnu pour ses compétences dans le développement d'outils de management novateurs. L'institut agit comme un catalyseur régional pour renforcer la capacité d'innovation, stimuler l'entrepreneuriat et améliorer la compétitivité du tissu économique et institutionnel.

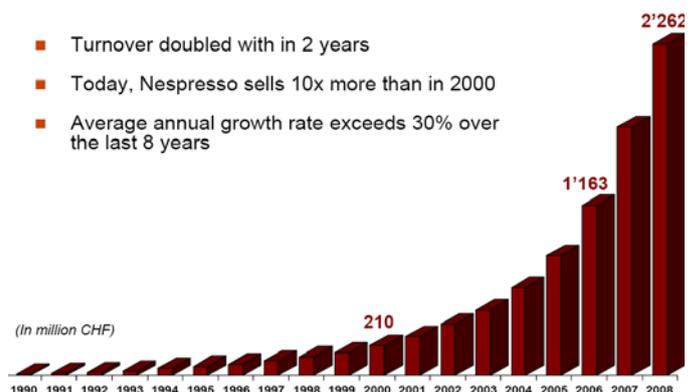
Vous avez la possibilité de poursuivre cette discussion sur notre blog à l'adresse suivante :

www.hevs.ch/iem

Impressive Sales Development



- Turnover doubled with in 2 years
- Today, Nespresso sells 10x more than in 2000
- Average annual growth rate exceeds 30% over the last 8 years



Richard Girardot, Décembre 2009