

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Monsieur Jeff Caso, Directeur General et Marketing de Perrier-Vittel à Vergèze, Madame Simone PRIGENT, responsable de communication de Nestlé France ;

Ainsi que le service Marketing International de Perrier, à Vergèze ;

Merci également à l'agence de publicité Ogilvy et Mather, située à Paris (8^{ème}) ;

Pour avoir pris le temps de répondre à nos questions lors d'entretiens téléphoniques et nous avoir apporté les informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire.

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume





INTRODUCTION

Les marchés de l'agroalimentaire sont à l'heure actuelle en profonde mutation. La population mondiale ne cesse de s'accroître et les différences entre les pays du Nord et du Sud semblent destinées à se creuser davantage. D'autres réalités, comme la mondialisation des goûts des consommateurs et en même temps leur volonté de se rapprocher de leurs cultures et d'individualiser leurs comportements (d'achat, de consommation...) font partie de ce que l'on pourrait qualifier de paysage agroalimentaire mondial.

Pour faire face aux nombreux bouleversements de ce marché, les entreprises phares de cette branche, les plus grandes en nombre de filiales et en chiffre d'affaires, mettent en place différentes stratégies pour pouvoir répondre le plus et le mieux possibles aux besoins et désirs des habitants de la planète. C'est le cas de firmes comme Danone, Unilever ou Nestlé, groupe suisse de notoriété et d'implantation mondiales existant depuis près de 135 ans.

Mais alors, dans le cadre de cette double mondialisation, celle des entreprises et celle des goûts et des habitudes de consommation, quelles sont les stratégies commerciales et les politiques de marketing international des firmes spécialisées dans l'agroalimentaire ? Il s'agit plus précisément d'aborder la stratégie de Nestlé dans une région du monde en particulier. Le groupe Perrier-Vittel, récemment rebaptisé Nestlé Waters, ayant connu ces dix dernières années de nombreuses difficultés (crise du benzène, chute des ventes, dégradation de l'image...) et racheté par la multinationale Nestlé en 1992, est un cas d'entreprise très intéressant. En outre, ce groupe communique de manière dynamique et a su s'adapter au fil du temps aux attentes des consommateurs. La nouvelle bouteille en P.E.T. sortie par Perrier offre également une nouvelle perspective de développement pour la firme, qui connaît une actualité riche en événements.

Il paraît donc pertinent d'étudier la politique commerciale de ce groupe, et plus particulièrement la communication de la marque Perrier en Europe, communication qui fut un des outils majeurs pour rétablir l'image et les résultats de l'entreprise. Par conséquent, quelle est la stratégie adoptée par le groupe français Perrier-Vittel pour communiquer en Europe sur sa marque-phare Perrier ? Quels sont les axes et les thèmes de communication ? Sur quels moyens de communication la firme s'appuie-t-elle pour faire passer ses messages et agir sur son image ?

Dans le but de répondre à ces questions, il est préalablement nécessaire de se pencher sur le marché agroalimentaire mondial et également de connaître le groupe Nestlé, ses origines, ses stratégies et ses raisons d'internationalisation, ses structures et son implantation. Dans un second point, ce mémoire mettra en évidence le marché de l'eau en Europe et l'historique de la fameuse eau minérale gazeuse Perrier avant de traiter de manière précise la politique de communication de Perrier en Europe.

PARTIE PRELIMINAIRE : Le Marché de L'Agro-alimentaire

Le secteur agro-alimentaire, pris au sens large, rassemble un ensemble d'activités très diversifiées reliant la production de produits agricoles et la consommation de biens alimentaires.

Ces cinquante dernières années ont vu le couple production agricole-consommation alimentaire entrer dans une nouvelle ère, qu'on peut appeler "agroindustrielle".

I/ Présentation du secteur et des principaux acteurs

1/ Le Marché Agro-Alimentaire mondial

L'industrie agroalimentaire, collecte, stocke, transforme et conditionne non seulement des produits biologiques issus des récoltes, de l'élevage et de la pêche, mais aussi des produits inertes comme le sel, les eaux minérales et les boissons gazeuses.

L'Amérique agroalimentaire

Les industries agroalimentaires aux Etats-Unis sont responsables de 70 % des importations américaines. Elles importent des produits de la mer, café, thé, épices et boissons qui représentent à eux trois près de 40% des dépenses. Dans le secteur des produits agricoles non transformés, ce sont les fruits qui ont le poids le plus important (avec 8% des valeurs, dont 6.3% pour les fruits frais). L'ensemble des postes voit une augmentation et en particulier les vins (+24.2% en moyenne annuelle), la biscuiterie chocolaterie confite (+ 18% grâce aux préparations à base de cacao) et les produits laitiers (+19.3%)¹.

La proximité géographique et les accords de libre échange de l'ALENA font du Canada et du Mexique les fournisseurs privilégiés des Etats-Unis, en leur accordant près d'un tiers du marché. Les Etats Unis sont les premiers exportateurs mondiaux de produits agroalimentaires, devant la France (234 milliards de francs français ou 35,67 milliards d'euros) et les Pays Bas (188 milliards de francs français ; 28,66 milliards d'euros). Ce sont surtout des produits agricoles (54% des valeurs expédiées) notamment des céréales (le maïs compte pour 8.5% des envois de produits agro-alimentaires), des fruits (6.2%), des oléagineux (11,6%) et du tabac (11.5%). Les viandes pèsent également assez lourd dans les exportations (10.8%).

Les grandes entreprises agricoles à activité agro-alimentaire dominante :

- les industries de transformation

Philip Morris, qui a su diversifier ses activités compte tenu de la lutte antitabac, qui a absorbé Kraft (produits laitiers, fromages ...) et General Foods (cafés Maxwell, Hollywood, Krema, Malabars ...)

Nabisco : tabac Winston, Camel, biscuits Ritz, Belin, Conserves Del Monte

Pepsico , Coca-Cola

Sara Lee

¹ Source [http:// agro.lesechos.fr/](http://agro.lesechos.fr/)



- les chaînes de distribution :
Safeway,
Kroger,
American Stores
 - les chaînes de restauration :
Mac Donald's,
Burger Kings
 - les grossistes
Cargill (céréaliériste transnational)
- Elles contribuent à la diffusion des goûts et habitudes alimentaires américaines dans le monde
 - Le marché a une capacité d'adaptation rapide à l'évolution de la demande
 - ✦ augmentation de la demande de fruits et légumes(+25 %), volailles, poissons(+15%)
 - diminution de la demande de sucre (-30 %), bacon (-20 %), graisses (-10 %)

L'Europe agroalimentaire

L'Union Européenne est le premier consommateur au monde de produits alimentaires, boissons et tabacs (550 milliards de dollars, 345 millions d'habitants).

Au plan de l'offre, cette performance doit être attribuée en majorité à la concentration des chiffres d'affaires entre les grands groupes européens, au premier rang desquels figurent UNILEVER, NESTLE, BAT Industries, FERRUZZI, GRAND METROPOLITAN et DANONE (ex BSN). L'ensemble France, Allemagne, Royaume-Uni et Espagne regroupe plus de 80 % de la valeur ajoutée créée. Les pays du nord avec l'Allemagne et surtout le Royaume-Uni, sont les champions de la concentration. A l'inverse, les pays méridionaux sont marqués par le morcellement de leur tissu agroalimentaire en une multitude de PME-PMI.

Le marché alimentaire européen est encore très différencié au niveau des goûts et usages. On distingue quatre grandes régions correspondant chacune à un modèle spécifique de consommation :

- l'ensemble Allemagne-Danemark-Benelux avec une prédominance des produits traditionnels (viande, beurre, chocolat, biscuits ...),
- le Royaume-Uni et l'Irlande, marqués par la consommation de bière et boissons traditionnelles,
- la Grèce et le Portugal, consommateurs de produits frais peu transformés,
- le groupe Italie-France-Espagne, le plus gros consommateur de produits à forte valeur ajoutée et constituant, de ce fait, une cible de prédilection pour les grands groupes (plus de 50 % des dépenses alimentaires de la Communauté).

La progression des produits les plus élaborés et la chute de la consommation des boissons alcoolisées constituent cependant des tendances lourdes pour l'ensemble du marché communautaire.



L'Asie agroalimentaire

Au fur et à mesure que les niveaux de vie s'accroissent avec le revenu disponible, la demande de denrées agricoles augmente aussi. En outre, comme les régimes alimentaires changent et que les supermarchés deviennent plus courants, le marché des aliments transformés, congelés et préparés prend de l'expansion. De plus, comme la population de l'Asie continue d'augmenter, il y a un besoin grandissant d'aliments donc de produits agroalimentaires.

Prenons l'exemple de la Chine, marché de 1,5 milliards d'estomacs, dont la plupart porte toujours plus d'intérêt aux nouveaux modes de consommation².

Image de la Chine moderne, la nouvelle génération urbaine et aisée ne veut plus passer sa journée à faire la cuisine. Elle se détourne de la gastronomie traditionnelle, désormais réservée aux jours de fête, pour plébisciter les plats tout prêts, plus conforme à son mode de vie. Le Big Mac terrasse le canard laqué ! Conséquence : le marché de l'alimentation est en pleine explosion, et les industriels et les distributeurs étrangers veulent être de la fête. Au printemps 2001, deux phénomènes se conjuguent pour faire exploser le business agroalimentaire.

Le premier est démographique : pour la première fois de son histoire moderne, l'Empire du milieu accouche de classes aisées. Citadines, actives, influencées par les modes occidentales, elles sont de plus en plus acquises à la religion de la société de consommation. Et ces nouveaux riches sont nombreux. Selon une étude du distributeur français Carrefour, les cadres supérieurs représentent 3 à 5 % de la population. Mais sur un milliard et demi de Chinois, cela représente au bas mot 50 millions d'individus !

Moins fortunée, mais avec des envies de cuisine équipée, de « solutions repas », et d'emballages pratiques, la classe moyenne proprement dite compte 300 millions de consommateurs. Elle est très exigeante sur la qualité. Très sensible aux problèmes d'hygiène, informée des crises de la « vache folle » et de la fièvre aphteuse, elle exige la meilleure qualité. L'époque où l'on voyait la Chine comme un pays pour écouler ses rebuts est révolue. Il est en outre nécessaire de soigner particulièrement les emballages pour qu'ils puissent être offerts comme présents et résister à des conditions de transport difficiles.

L'autre Chine, celle des chômeurs (20% de la population urbaine), celle des nouveaux pauvres et des paysans révoltés, s'enlise.

Le second phénomène est l'entrée de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce en septembre 2001, levant des barrières commerciales.

Pour profiter de ce développement prometteur de la Chine, des multinationales comme Coca-Cola, Danone, Nestlé, Unilever ou Yoplait sont présents depuis longtemps aux côtés des

² Source : Le Figaro Entreprises du lundi 21 mai 2001.



grandes coopératives agricoles chinoises. La « fine fleur » de l'industrie mondiale est en fait implantée en Chine depuis une dizaine d'année.

2/ Les Tendances du secteur Agro-Alimentaire

Le secteur agro-alimentaire rassemble une diversité d'activités socio-économiques qui relient la production agricole à la consommation alimentaire. L'industrie agro-alimentaire a connu, au cours des cinquante dernières années, un processus d'industrialisation et de tertiarisation massif . Le processus d'industrialisation et de tertiarisation s'est doublé d'un mouvement de globalisation de ce secteur. Les groupes transnationaux sont les acteurs majeurs de cette double dynamique d'industrialisation et de mondialisation. La tendance à la concentration est le phénomène le plus marquant dans l'évolution des groupes agroindustriels. Il répond à l'obligation de s'agrandir pour survivre dans un contexte de libéralisation commerciale et à leur nécessité de s'étendre pour élargir les marchés. L'augmentation de la concurrence et la saturation de la consommation alimentaire de certains biens dans les économies développées amènent les industriels à développer sans cesse de nouveaux produits afin de stimuler la demande et de distancer les concurrents. Le coût élevé des activités de recherche et développement, les dépenses en communication et en publicité requièrent des investissements considérables .

La stratégie basée sur l'effet de taille s'accompagne de la tendance à la diversification des firmes par produits : l'évolution des géants comme Unilever, Danone, Nestlé et Philip Morris confirme cette règle.

La concentration des industries agro-alimentaires et la relative homogénéisation de la consommation à travers des marques transnationales, vont de pair avec la multiplication des produits alimentaires, manifestation de l'amplification du processus productif, et avec leur diversification. Face au ralentissement de la consommation et à l'intensification de la concurrence, les industries ont recours à une stratégie de diversification des gammes et d'innovations permanentes souvent mineures, parfois de conditionnement, afin de stimuler la demande et de distancer les concurrents. La différenciation constitue une stratégie hors marché puisqu'elle permet de démarquer les produits et évite ainsi la concurrence par les prix entre biens identiques.

Les industries concentrent leurs efforts de recherche et développement sur des produits de plus en plus élaborés répondant aux nouvelles demandes de consommateurs urbains et exigeants. Toujours à la recherche de nouveaux segments de marchés, elles investissent des créneaux spécifiques et ciblent des groupes d'acheteurs différenciés par des facteurs économiques (leur pouvoir d'achat) et socio-culturels (leurs âges, leurs sexes, leurs goûts, leurs habitudes et nécessités multiples). La revendication par les consommateurs du droit de choisir dans une vaste gamme de produits est consolidée par le secteur productif.

L'industrie alimentaire intègre la demande de qualité dans sa stratégie de croissance, la stimule et l'oriente en développant de nouvelles lignes, comme les "produits santé" : c'est ainsi que l'on trouve sur le marché des potages et des céréales, de grandes marques industrielles, sans additifs et à teneur en vitamines ajoutées garantie ; des produits laitiers supplémentés en vitamines et



minéraux ; les produits "light", sveltes, maigres, allégés, écrémés; les yaourts "bio" et aux ferments qui "renforcent les défenses naturelles" de l'organisme; les cafés décaféinés et faciles à digérer; les aliments riches en fibres; les produits enrichis d'acides gras polyinsaturés ; des chewing-gum au calcium etc.

II/ Analyse du Marché

1/ Le Marché Agro-Alimentaire par catégorie de produits

Pour étudier ce secteur, il faut donc en analyser ces différents segments :

1/ La nutrition infantile

Dans la continuité d'une année 2000 exceptionnelle, le marché de la Nutrition infantile a connu une nouvelle année faste, en croissance de plus de 9 % en valeur. Alors que les naissances ont marqué un léger retrait, après un millésime 2000 record des 15 dernières années, c'est la croissance de la consommation qui a contribué à la dynamique du marché.

2/ La nutrition clinique

Le marché hospitalier subit les conséquences du transfert des malades au domicile, avec une baisse des volumes d'achat et une dégradation des prix rendue plus aiguë par l'arrivée de nouveaux concurrents.

3/ Produits Laitiers Frais

En 2001, c'est un marché en faible évolution (+ 0,6 % en volume). Ce segment demande une maîtrise du savoir-faire technique.

4/ Laits et Desserts

Année difficile sur le segment des laits et desserts, dont les volumes ont globalement baissé de 4,1 % et de 3,5 % au cours de l'année 2001

5/ Glaces

Pour la deuxième année consécutive, le marché des crèmes glacées a été marqué par un recul important de ses volumes (- 4 %), lié notamment à une météo difficile en entrée de saison.

Le marché des glaces dans le monde est dominé par la firme Unilever qui détient 20.2% du chiffre d'affaires, vient ensuite Nestlé loin derrière avec 7.4% du chiffre d'affaires.

6/ Boissons

Alors que le marché du café moulu régresse depuis 5 ans, le marché des cafés solubles poursuit sa croissance. En 2001, sa progression est de un point.

Le marché des boissons chocolatées quand à lui décline (- 4 %).

Le secteur des eaux représente l'un des secteurs les plus disputés car un des plus prometteurs de l'alimentaire. La nécessité de disposer d'eau potable de bonne qualité est un besoin vital pour l'homme. De tout temps, la qualité de certaines eaux a été reconnue et appréciée. En même temps, le souci d'une alimentation saine, le besoin de pureté, ont accru la demande d'eau embouteillée. A l'avenir, la croissance démographique, les difficultés à assurer les qualités requises à l'eau potable, la tendance à l'alimentation saine vont continuer à populariser la consommation d'eau.

7/ Culinaires déshydratés

Le marché des culinaires déshydratés en recul, avec notamment une baisse des volumes de 4,1 % des aides à la cuisine, de 2,9 % des plats déshydratés et de 2,1 % des purées en flocon.

8/ Culinaires appertisés

La deuxième crise de la vache folle, survenue en octobre 2000, a continué à pénaliser la consommation des plats cuisinés italiens (- 14 %) et des sauces tomate (- 3,3 %).

Dans ces deux catégories, les recettes à base de viande de bœuf (ravioli pur bœuf, sauces bolognaises...) sont, en effet, prédominantes.

9/ Charcuterie et Traiteur

La progression du marché a été nettement moins importante que les années précédentes, + 2 % en charcuterie et + 5 % en traiteur.

10/ Surgelés

Le marché des surgelés est à + 1 % en volume et à + 3 % en valeur. Cette croissance reflète un intérêt fort pour des produits surgelés, dans un contexte où le consommateur recherche de plus en plus de solutions qui allient qualité et praticité.

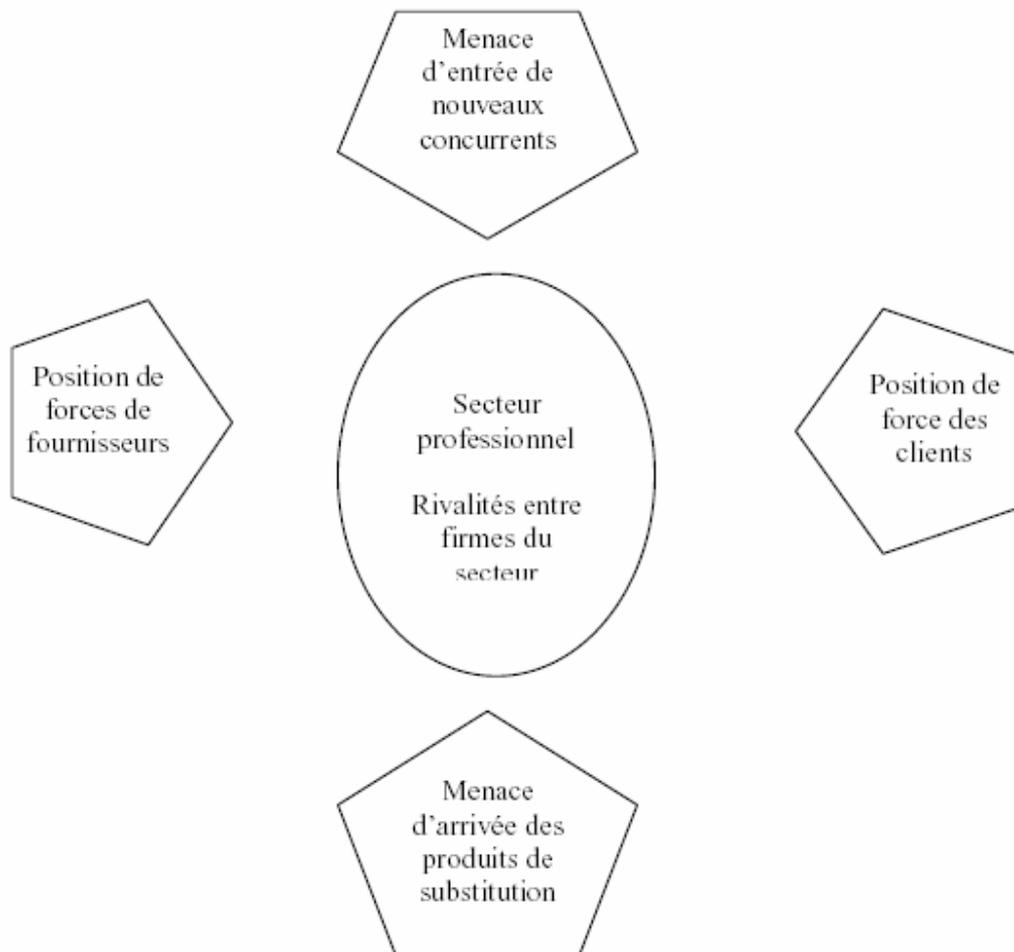
11/ Chocolats et confiseries

L'ensemble du marché a été influencé par 3 grandes tendances :

- ⊕ la recherche de produits plus légers,
- ⊕ la préoccupation nutritionnelle,
- ⊕ la demande de produits ambulatoires.

2/ L'analyse du marché agro alimentaire avec les cinq forces de Porter

Pour chacun des domaines d'activité, il convient d'en analyser les caractéristiques intrinsèques (croissance, potentiel de développement, taux moyen de rentabilité, valeur...) et de déterminer quelles sont les principales forces qui s'y exercent (rivalité entre concurrents existants, pressions des fournisseurs, ou des clients, menace de nouveaux entrants dans le domaine ou de produits de substitution...).



A moins d'être totalement intégré, chaque secteur est donc pris en tenaille entre le secteur fournisseurs et un secteur clients, un stade amont et un stade aval, comme le montre la figure. Ces deux stades exercent sur le secteur des pressions variables qui exacerbent la lutte concurrentielle intra-sectorielle. Celle-ci est également influencée par la plus grande difficulté à entrer dans le secteur ou en sortir. En effet, le nombre d'entreprises qui ont accès est l'un des facteurs déterminants du jeu concurrentiel. Par ailleurs, l'arrivée possible d'un produit de substitution constitue une autre dimension à prendre en compte.



A – Le jeu de la concurrence

Le marché est oligopolistique car il est dominé par quelques grosses firmes qui sont-elles mêmes secondées par quelques-unes plus petites. Dans ce contexte, la stratégie par les coûts n'est plus efficace puisqu'il ne reste plus qu'un plus petit nombre d'acteurs. Cette situation est accentuée par le fait qu'il existe des barrières à l'entrée très fortes. Il en coûte très cher pour une entreprise de sortir de ce secteur ; c'est pourquoi les entreprises exercent des politiques agressives pour rester. Ce marché générique c'est à dire un marché où il existe un ensemble de produits semblables et indirectement concurrents qui répondent aux mêmes types de besoins du consommateur.

B – Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La qualité des produits de base dépend du choix des fournisseurs. Ce choix est donc capital pour les industries agro-alimentaires.

C - Les menaces des produits de substitution

Cette menace est importante car le goût du consommateur peut changer rapidement : ce qui amène à souligner l'importance de la veille technologique dans ce secteur et de la division recherche et développement.

Cette menace peut provenir du marché principal ou environnant. On peut citer l'exemple des plats cuisinés familiaux qui ont supplanté la barquette individuelle.

D – L'arrivée des nouveaux entrants

Les barrières à l'entrée limitent la possibilité d'accès du secteur.

L'investissement de départ est très important notamment en matière publicitaire.

L'accès aux circuits de distribution est une barrière quasiment infranchissable tant que le pouvoir des distributeurs restera aussi fort. Les distributeurs entretiennent avec les fabricants en place des relations très strictes. Un nouvel entrant devra sacrifier beaucoup d'argent pour pouvoir adhérer à ces circuits privilégiés. Il existe également un coût de transfert au niveau des fournisseurs notamment avec les fournisseurs de matières premières telles que le café, le cacao... Ce coût de transfert serait lié à l'effet d'expérience de relation clients-fournisseurs.

De grands groupes comme Danone, Nestlé bénéficient, de par leur taille, d'économie d'échelles qui leur permettent de baisser le coût unitaire. Mais encore plus fort, ils bénéficient de l'effet d'apprentissage qu'un nouvel entrant n'aura pas. Ces expériences accumulées sont très difficiles à rattraper.

E – Le pouvoir des clients

Les industries agro-alimentaires essayent d'avoir des relations de partenariat avec la grande distribution afin d'être le plus proche possible du consommateur final. Ces firmes doivent faire beaucoup d'efforts constants pour fidéliser leur clientèle.

PARTIE I / NESTLÉ, LEADER MONDIAL DE L'ALIMENTATION

I . Historique de l'entreprise :

Avant tout développement, il est indispensable de mettre en évidence l'évolution historique de Nestlé. Comment la petite entreprise de Vevey s'est-elle transformée en géant de l'agro-alimentaire ?

A . Tout a commencé par le sauvetage d'un bébé...

En 1843, Henri Nestlé, un Allemand, était venu de Francfort s'établir à Vevey, au bord du lac Léman. « L'époque était aux idées nouvelles dans les domaines industriel, social et humanitaire... »³ La mortalité infantile était alors considérable, et la nutrition des enfants à l'ordre du jour. Cette tendance générale influença Henri Nestlé et le poussa à s'intéresser à l'alimentation infantile. Sa grande idée fut d'offrir aux mères incapables d'allaiter un produit dérivé du lait des vaches suisses. Il imagina plus précisément de mélanger du pain et du lait concentré. La « farine lactée » était née.



Restait à l'expérimenter. En septembre 1867 se produisit la guérison que Henri Nestlé rapporta en ces termes :

« Le petit Wanner vint au monde un mois avant terme. C'était un enfant chétif, rejetant le lait de sa mère ou toute autre nourriture. Il ne restait pas d'espoir de lui sauver la vie, lorsque le professeur Schnetzler me fit connaître le cas en m'invitant à faire un essai avec ma farine lactée. Depuis ce temps-là, l'enfant n'a jamais rien pris d'autre que ma farine. Il n'a jamais été malade et c'est maintenant un « puissant » garçon de sept mois »⁴. C'est le premier produit qui, sans se substituer au lait maternel, répond aux besoins nutritionnels des nourrissons. La société suisse « Henri Nestlé » est fondée cette même année.

Sur son invention allait s'édifier un empire commercial. En 1868, l'inventeur met sa farine en vente à Vevey, à Lausanne et à Francfort. Ce produit est commercialisé en moins de six ans après son lancement en Amérique, Australie, Belgique, Grande-Bretagne, France, Allemagne, Autriche, Pays-Bas, Italie, Espagne, Russie, Serbie, au Mexique, dans les Antilles Néerlandaises et dans les pays scandinaves sous le symbole nourricier du nid (Nestlé signifie « petit nid » en allemand), qui est resté l'élément central de l'identité de l'entreprise.

³ Jean Heer. « *Reflets du Monde 1866-1966, Présence de Nestlé* ». Rivaz 1966. Livre publié par Nestlé pour célébrer le centenaire de l'entreprise.

⁴ Idem.



C'est pourquoi, en 1875, dépassé par la dimension qu'on prise ses affaires, Henri Nestlé vend sa fabrique et son nom à un groupe de financiers suisses romands pour un million de francs suisses (soit 666 millions d'euros, ou 4,37 milliards de francs français). La société par action « Farine lactée Henri Nestlé » est constituée et il n'en restera même pas actionnaire.

A partir de cette date, l'expansion sur les marchés nationaux et sur d'autres secteurs d'activité ne cessera pas. Nestlé s'agrandit par deux nouvelles fabriques en Suisse, avant de s'implanter en Norvège (1898), en Grande Bretagne (1901), en Allemagne (1903), en Espagne et aux Etats-Unis (1905).

En 1905, elle fusionne avec l'Anglo-Swiss Condensed Milk Company, une société de lait condensé fondée en Suisse, en 1866, par deux Américains, George et Charles Page. La nouvelle entreprise peut alors compter sur 18 fabriques en Europe et aux Etats-Unis pour entreprendre son expansion (7 en Suisse, 5 en Grande Bretagne, 3 en Norvège, une aux Etats-Unis, une en Allemagne et une en Espagne). Puis le réseau de commercialisation se développe. L'entreprise perfectionne son organisation de vente en accentuant l'abandon progressif du système des agents en faveur de celui des succursales. Ainsi, implantation en Australie (en 1909), renforcement en Hollande (en 1912) et au Danemark, développement des affaires en Grande-Bretagne et en Asie (à Singapour en 1913), naissance de sociétés nationales marquent donc la période précédant le conflit de 1914.

La première guerre est un moment privilégié d'expansion pour le groupe : quarante nouvelles fabriques sont construites. Et Nestlé acquiert trente usines supplémentaires aux Etats-Unis et en Australie.

En 1916, le groupe crée une société en Afrique du Sud. Cette même année, le capital de Nestlé est porté de 40 à 60 millions de francs suisses ⁵(soit 40 millions d'euros ou 262,38 millions de francs français) et l'activité industrielle débute en France à Cherbourg dans le secteur laitier.

B. Le lendemain de la première guerre mondiale : une période difficile :

Toutefois, au sortir de la première guerre mondiale, l'entreprise est frappée par une profonde récession et une diminution de la demande pour ses produits. C'est ainsi qu'en 1921, le bilan est déficitaire et Nestlé est réorganisée. Le groupe procède à des mises à pied et doit liquider des stocks importants à bas prix. Plusieurs filiales commerciales sont transformées en sociétés nationales pour les adapter aux marchés locaux.

Puis, au cours de l'année 1929, l'absorption du groupe chocolatier Peter, Kohler et Cailler ouvre ce nouveau secteur d'activités à Nestlé, qui se diversifie pour la première fois hors de la production laitière. Nestlé dispose ainsi de 13 chocolateries dans le monde et de « Chocolat Sarrotti » en Allemagne. Cette année voit également l'implantation d'une fabrique

⁵ Source : L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine, de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.



au Japon. Des usines doivent cependant être fermées, notamment à Cham (en 1932) et à Vevey (en 1934) en Suisse.

Le lancement en 1938, sous la marque Nestlé du premier café soluble instantané, le *Nescafé*, enrichit la gamme d'un nouveau produit qui s'imposera dans le monde entier.

Egalement, l'entreprise Nestlé cherche à ouvrir de nouveaux marchés pour surmonter la chute de la demande en Europe après la première guerre mondiale. Durant cette période, Nestlé installe des fabriques, outre en Argentine et au Brésil (en 1920), tour à tour à Cuba (en 1930 et 1938), au Chili (en 1933), au Mexique (en 1935), à Panama (en 1938), à la Jamaïque (en 1940), au Pérou (en 1942), au Venezuela (en 1944), en Colombie (en 1946). Durant les années qui suivent, le groupe consolide ses positions dans ces pays afin de répondre à la demande de produits laitiers et commence une diversification de la production, d'abord liée à la transformation laitière.



La stagnation de l'activité économique et la crise politique en Europe amènent les dirigeants à réorganiser les activités. En 1937, le holding UNILAC Inc. est formé à Panama pour s'occuper des entreprises latino-américaines et un bureau de gestion mondial est ouvert à Stamford aux Etats-Unis.

En 1946, la société retrouve toute sa cohésion, les activités du groupe sont meilleures et présentent déjà un caractère international. Fortes de 107 unités de production réparties sur les cinq continents⁶, elles s'exercent dans quatre secteurs de l'industrie agro-alimentaire : les produits laitiers au sens strict (notamment le lait concentré sucré), les aliments pour enfants (lait en poudre, produits diététiques), le chocolat et les boissons instantanées. En 1947, Nestlé étend ses activités à un cinquième secteur : les produits culinaires. En effet, cette année est marquée par l'absorption du groupe suisse Alimentana Maggi (soupes industrielles, cubes de bouillon), qui apporte à l'entreprise une technologie et un réseau commercial mondial important pour les produits culinaires. La société s'appellera alors Nestlé Alimentana, raison sociale qu'elle conservera jusqu'en 1977, date à laquelle elle devient Nestlé SA.

C . La course à la première place :

De même, entre 1950 et 1960, la croissance interne est rapide (aucune acquisition importante) et le chiffre d'affaires de l'entreprise double. Un effort particulier est porté au développement et à la fabrication des produits pour enfants et produits culinaires. Mais c'est dans les deux catégories les plus nouvelles pour l'entreprise (les produits culinaires Maggi et les boissons instantanées) que les progressions ont été les plus rapides. Trente nouvelles fabriques sont en outre mises en activité. Ainsi, en 1959, la firme est placée au cinquième rang

⁶.Source : L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine, de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.



des entreprises alimentaires, derrière Unilever et trois entreprises américaines⁷. Alors en quinze ans, elle prend un grand nombre de mesures pour gravir les échelons.

Par exemple, au cours des années 1960 et 1970, Nestlé se lance davantage à l'assaut du tiers monde et étend ses activités par l'ouverture de filiales en Amérique Centrale et dans les Caraïbes, où Nestlé décide de produire à Trinidad (en 1962), au Guatemala (en 1965), au Nicaragua (en 1968) et en République Dominicaine (en 1971). La croissance externe a également contribué à cette progression dans sept directions :

➤ En 1970, Nestlé pénètre dans le secteur de la restauration et crée en Europe la société Eurest-Organisation sous la forme d'une entreprise commune avec la compagnie des Wagons Lits et du Tourisme. Un an plus tard, elle prend une participation majoritaire dans la chaîne de restaurants australienne Cahills. Par la suite, réalisant qu'elle entrait en compétition directe avec ses propres clients, elle jugea préférable de demeurer une entreprise industrielle fabricant et vendant des produits.

➤ Dans le domaine des glaces, la firme crée France-Glaces et prend des parts dans les sociétés Jopa en Allemagne en 1960 et Delasa en Espagne en 1963, qui seront plus tard entièrement absorbées.

➤ Les produits surgelés suscitent l'intérêt de Nestlé qui achète 80% puis 100% (en 1962 et 1969) du capital de Findus International (société suédoise particulièrement implantée en Scandinavie et en Angleterre) qui devient Frisco Findus et en 1973 l'américain Stouffer's (surgelés, hôtellerie et restauration). Des accords sont également signés en 1970 dans la branche suisse des surgelés entre Nestlé, Roco et Hero.

➤ En ce qui concerne les eaux minérales, Nestlé commence à s'y intéresser en 1968, lorsqu'elle prend une participation minoritaire dans la société Vittel en France. 1969 voit l'acquisition de Deer Park aux Etats-Unis. Puis, c'est au tour de Allen Beverages au Canada (1970) et de Blauen Quellen en Allemagne (1974). Mais nous verrons plus loin que l'intérêt de cette firme pour les eaux minérales s'accroît sans cesse.

➤ Dès 1968, elle prend une participation chez Chambourcy et s'intéresse par conséquent aux produits réfrigérés.

➤ Puis, Nestlé acquiert les vins de Californie Beringer en 1971, ce qui marque les débuts dans ce domaine pour l'entreprise.

➤ Par le rachat du groupe anglais Crosse and Blackwell en 1960 et de la société américaine de conserves Libby, Mc Neill et Libby en 1970 (mais dont la participation avait commencé en 1963), la firme prouve son intérêt pour le secteur des conserves.

⁷ Idem.



Par ailleurs, la société élargit le domaine de ses activités classiques et fusionne pour 1,8 milliard de francs suisses⁸ (soit environ 1,2 milliards d'euros, et 7,87 milliards de francs français) avec le groupe alimentaire germano-suisse Ursina-Franck en 1971, ce qui lui permet de contrôler Guigoz France, des fabriques de lait en Australie, Lait Mont Blanc en France et d'obtenir des participations à l'hôtellerie et la restauration Mövenpick en Allemagne (qu'elle revendra en 1982).

Ainsi, jusqu'au milieu des années 1970, Nestlé profite d'une croissance interne rapide ponctuée par ces acquisitions de telle sorte que l'entreprise finit par talonner Unilever en 1973 et par atteindre un chiffre d'affaires de 16,62 milliards de francs français (2,53 milliards d'euros) en 1974 contre 4,15 milliards de francs français en 1960 (632,66 millions d'euros). D'ailleurs, l'annexe numéro 1 est un schéma reprenant cette partie de l'histoire du groupe suisse Nestlé, depuis ses débuts jusqu'à 1977 (Cf annexe n°1).

Toutefois, les années 1970 marquent également le début d'une difficile remise en question, à la suite des mutations de l'environnement économique liées, entre autres, à la crise pétrolière. Un ralentissement de la progression du chiffre d'affaires de la firme reflète cette situation. Il est de 21,64 milliards de francs français en 1979⁹, soit 3,3 milliards d'euros.

D . De 1974 à 1998 : la diversification se poursuit : de l'alimentaire aux pharmaceutiques et cosmétiques :

Mais le groupe n'entend pas abandonner son objectif de prendre la place de son concurrent majeur, à savoir Unilever. Il souhaite renouer avec une nouvelle dynamique d'expansion qui allie revitalisation, renforcement des ressources et accélération de la croissance par une diversification et une rationalisation du portefeuille de marques.

Fort de quelque 300 fabriques en 1976, réparties dans 80 pays sur les cinq continents, Nestlé ne se diversifie pas seulement dans l'alimentaire. Tout d'abord, il tend à laisser les produits « peu rentables » pour les produits plus sophistiqués, à haute valeur ajoutée. C'est ainsi qu'il abandonne la fabrication de produits culinaires simples sans grande valeur ajoutée, délaisse le secteur des conserves peu rentable au niveau mondial (ventes en 1982 des activités de conserves Libby, Mc Neill et Libby aux Etats-Unis et de James Keller & Son, spécialisée dans les confiseries et confitures), développe l'hôtellerie, la restauration, le « vending » (distributeurs automatiques), le « catering » (repas ou préparations pour hôtels, hôpitaux, entreprises) et se lance résolument dans le surgelé. Néanmoins, le virage le plus significatif, c'est la diversification dans les cosmétiques et les pharmaceutiques par des acquisitions, le développement d'un réseau commercial et les investissements dans la recherche et le développement.

⁸Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.

⁹ Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.

Ainsi, Nestlé participe à L'Oréal : l'actionnaire le plus important, Madame Liliane Bettencourt, a reçu 4% d'actions au porteur du groupe suisse lors de l'accord survenu en 1974 entre Nestlé et L'Oréal. Pour cela, il a fait une augmentation de capital de 271,5 millions de francs suisses¹⁰ (181 millions d'euros ; 1,19 milliards de francs français) contre la participation de 28% environ au capital de cette société française. Nestlé et Madame Bettencourt ont formé un holding commun contrôlant la majorité du capital de l'Oréal, Gesparal, dont ils ont conservé respectivement 49% et 51% des actions. Désireux d'élargir ses intérêts dans le domaine des cosmétiques, le groupe suisse saisit en 1984 l'opportunité du rachat de la société américaine Warner Cosmetics qu'il fait aussitôt fusionner avec Cosmair Inc., succursale de L'Oréal aux Etats-Unis.



L'extension des activités de L'Oréal à la pharmacologie avec Synthelabo amène indirectement Nestlé à s'intéresser à cette nouvelle branche. Sa stratégie d'acquisition se concrétise en 1977 par le rachat pour 438 millions de francs suisses¹¹ (292 millions d'euros ; 1,92 milliards de francs) de la société américaine Alcon Laboratories, spécialiste de l'ophtalmologie (médicaments, lentilles de contact), dont elle ouvrira des filiales dans de nombreux pays. A travers celle-ci, Nestlé acquiert en 1979 quatre entreprises américaines (Burton, Parson & Co ; les sociétés de dermatologie Texas Pharmacal et Allercrème Dubarry ; et la société pharmaceutique Person and Covey), ce qui lui permet de diriger son activité vers le domaine médical. Puis en 1980 et 1981, ce sont les rachats des pharmaceutiques Farmilia Farmaceutici en Italie et de 80% du capital de Medicornea en France (verres de contact). Et dans le domaine de l'ophtalmologie et de l'optique, Nestlé saisit en 1989 Cooper Surgical. D'autres acquisitions aux U.S.A., en Europe mais également en Amérique Latine viennent compléter la gamme d'Alcon et élargissent son assise commerciale. Plus récemment encore, celle des Laboratoires Cusi à Barcelone en 1995 facilite l'accès au marché espagnol.

Mais l'entreprise ne compte pas abandonner les acquisitions dans l'agro-alimentaire et prend, entre autres mesures, la majorité de Chambourcy S.A. en 1978 (produits frais, laitiers), dont elle deviendra maîtresse en 1984, améliorant ainsi sa position dans les produits réfrigérés. Ces acquisitions portent sur des entreprises plus ou moins grandes, mais disposant d'une bonne capacité d'innovation et d'un savoir-faire spécifique non encore détenu par Nestlé.

C'est ainsi qu'en 1981, Nestlé devient le leader mondial dans la transformation industrielle des aliments par ce rachat de firmes rivales ou complémentaires, l'ouverture de nouvelles filiales, les accords de marché conclus avec des concurrents, la recherche et le développement de nouveaux produits...¹². A partir de cette date, afin de renforcer ses

¹⁰ Idem.

¹¹ Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », de Pierre Harrison et préface de Susan George, août 1983.

¹² Conversation téléphonique entre Helmut Maucher, ancien Président Directeur Général de Nestlé et François Perroud le 22 octobre 1985. Nestlé ne dépasse toutefois Unilever que dans le secteur alimentaire. Si l'on tient compte des activités dans d'autres secteurs, le chiffre d'affaires d'Unilever reste supérieur à celui de Nestlé.

ressources, le groupe se lance dans une nouvelle stratégie en deux temps : d'abord une phase d'amélioration de la rentabilité et de l'équilibre financier à l'intérieur, puis une phase d'acquisitions d'envergure à l'extérieur.

A cette même période, le groupe consolide son activité dans les boissons en achetant le vignoble californien « Preferred Vineyards Properties Inc/Sta. Helena California, Wine World Inc. », ainsi que les vins St Ursula Weingt en Allemagne et étend son activité des eaux avec la filiale Sources Montclair au Canada qui acquiert les eaux minérales Labrador Spring Water Ltd.

En outre, Nestlé continue à se diversifier et à s'internationaliser en créant au Sri Lanka Food Specialities Ceylon en 1982 et en achetant en 1985 l'américain Carnation (ce qui lui permet d'entrer dans le domaine de l'alimentation pour animaux), en 1986 aux Etats-Unis la petite société spécialisée dans les pâtes fraîches et sauces réfrigérées, Pasta and Cheese ainsi qu'en 1988 l'Italien Buitoni-Perugina (pour renforcer certains secteurs de production comme les pâtes, l'huile d'olive, la charcuterie, les conserves, les surgelés... et conforter sa position sur les marchés italien et européens).

Le domaine du café intéresse également Nestlé qui signe en 1984-1985 le rachat de deux entreprises américaines de torréfaction, Hills Brother et M.J.B., d'une canadienne Goodhost et prend des participations dans d'autres sociétés du même secteur en Allemagne (Dallmayr) et en Espagne. En 1984 encore, deux affaires de café en grains furent reprises : Brasilia en Espagne et Kaffeboenans en Suède.

Une autre acquisition importante est celle en 1988 de Rowntree, quatrième plus grande société mondiale de chocolat et confiserie après les Américaines Mars, Hershey et la Britannique Cadbury. Cela apporte à Nestlé un portefeuille de marques très fortes : KitKat, Quality Street, Rolo, Smarties, After Eight, Nuts, Lion...



En 1989, Nestlé entre dans le secteur des céréales pour le petit déjeuner en formant une joint-venture avec la société américaine General Mills. Conscient du potentiel des céréales, le groupe développera davantage sa présence dans ce domaine.

Toutefois, sur des marchés extrêmement compétitifs, il ne suffit pas d'offrir des produits de haute qualité, il faut aussi pouvoir les vendre à leur juste prix. Pour atteindre cet objectif, il est impératif de surveiller les coûts et de les maintenir à leur plus bas niveau. C'est pourquoi entre 1980 et 1984, alors que les ventes sont en augmentation, Helmut Maucher, le nouveau Président Directeur Général, décide de réduire les effectifs de 10%. Parallèlement, l'entreprise développe un style de gestion plus souple et moins dogmatique.



Alors, en 1995, Nestlé compte 165 usines dans plus de 30 pays en dehors du monde industrialisé¹³. Les exportations de Suisse vers ces pays sont pratiquement insignifiantes. L'entreprise mise définitivement sur les implantations et les rachats d'entreprises. Le tableau suivant en est la preuve :

La période 1989-1998 : Nestlé continue l'expansion de son portefeuille¹⁴ :

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Dépenses pour acquisitions et prises de participation (en millions de francs suisses) :	477 (318 millions d'euros)	637 (424,67 millions d'euros)	640 (426,67 millions d'euros)	4758 (3172 millions d'euros)	1676 (1117,33 millions d'euros)	1973 (1315,33 millions d'euros)	1617 (1078 millions d'euros)	1194 (796 millions d'euros)	938 (625,33 millions d'euros)
Produits de cessions (en millions de francs suisses) :	-	-	71 (47,33 millions d'euros)	457 (304,67 millions d'euros)	1642 (1094,67 millions d'euros)	1325 (883,33 millions d'euros)	455 (303,33 millions d'euros)	96 (64 millions d'euros)	372 (248 millions d'euros)
Nombre total des fabriques	-	423	438	482	489	494	489	489	495

E. Nestlé aujourd'hui : le renforcement des atouts du groupe :

Avec plus de 220 000 collaborateurs, 200 000 actionnaires (dont plus de 50% sont de nationalité suisse), 480 usines et plus de 52 milliards d'euros de chiffre d'affaires (341 milliards de francs), Nestlé est aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises du monde¹⁵. Elle est cotée en bourse en Suisse, aux Pays-Bas, en Belgique, en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Autriche et au Japon, et sa capitalisation boursière est d'environ 140 milliards de francs français (soit 21,34 milliards d'euros)¹⁶.

¹³ Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.

¹⁴ Source : Les Echos, 19 janvier 1998.

¹⁵ Source : études et analyses financières sur le moteur de recherche « Yahoo » : <http://fr.biz.yahoo.com>

¹⁶ Idem.



Dans sa forme actuelle, le groupe Nestlé résulte d'une combinaison entre la croissance interne (nouveaux produits, du Nescafé au biscuit Yes en passant par les barrettes de chocolat Nestlé lancées en 2000... ; nouveaux marchés, grâce aux investissements directs de Nestlé dans le monde entier) et la croissance externe (par le biais des alliances et des acquisitions).



Nestlé est aujourd'hui le premier groupe alimentaire dans le monde, deuxième en France derrière le groupe Danone. Ses produits, vendus sur toute la surface du globe, sont répartis en trois pôles principaux :

- Eaux minérales.
- Alimentation humaine.
- Alimentation animale.

Le groupe fabrique des produits alimentaires très diversifiés :

- Chocolats : Crunch, Noir de Nestlé, After Eight, KitKat, Lion, Nuts, « les barrettes Nestlé »...
- Cafés et boissons au cacao : Nescafé, Nesquik...
 - Produits laitiers : Petit Suisse, LC1...
 - Céréales : Clusters, Golden Grahams, Fitness...
 - Produits surgelés: Findus...
 - Pâtes (boulangerie).
 - Glaces.
 - Aliments et produits de soins pour enfants.
 - Produits culinaires : Maggi, Thomy...
- Spécialités italiennes : Buitoni.
- Aliments pour animaux familiers : Friskies, Matzinger...
- Eaux minérales : Perrier, Vittel, Contrex, Valvert, Quézac, San Pellegrino...

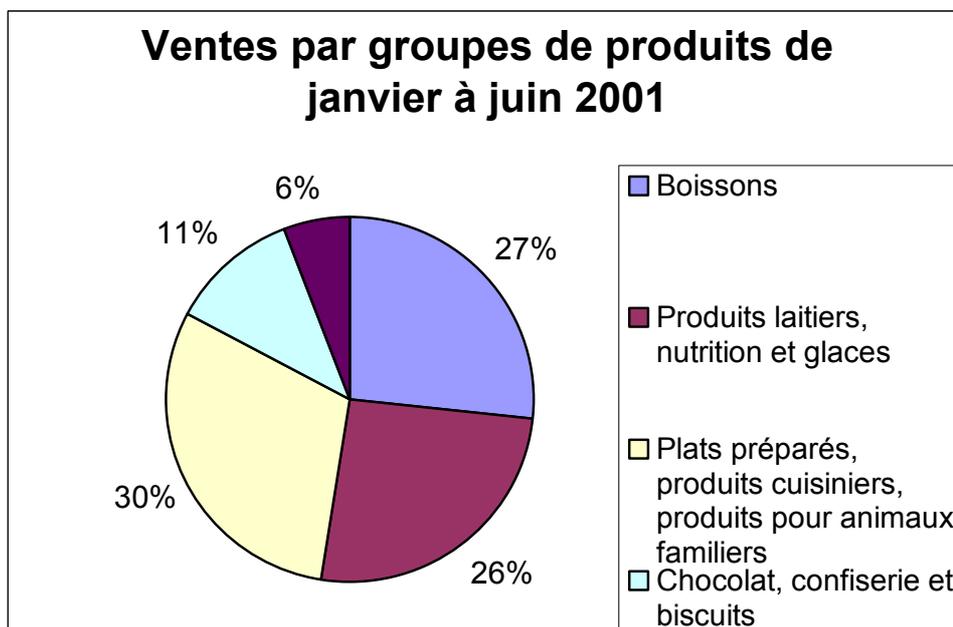


Les ventes au premier semestre 2001, en millions d'euros, se répartissent par groupe de produits de la façon suivante, comme décrit dans ce tableau et ce graphique¹⁷ :

	Janv-Juin 2001	Janv-Juin 2000	Evolution
Boissons	7,87	7,33	7,37%
Produits laitiers, nutrition et glaces	7,6	7,13	6,6%
Plats préparés, produits cuisiniers, produits pour	6,87	6,67	3%

¹⁷ Source : www.nestle.ch

animaux familiers			
Chocolat, confiserie et biscuits	3,33	3,13	6,4%
Produits pharmaceutiques	1,73	1,6	8,12%
TOTAL	27,4	25,86	6%



Nestlé affirme sur son site Internet qu'il dispose de six « marques corporate » stratégiques mondiales. Il s'agit de Nestlé, Nescafé, Maggi, Buitoni, Nestea et Friskies.

Depuis dix ans, le rythme des reprises s'est quelque peu ralenti. Mais cette stratégie d'acquisitions ne semble pas terminée et, sans nécessairement faire les grands titres, Nestlé a nettement renforcé sa position dans le domaine des eaux embouteillées (achat de San Pellegrino en 1997, lancement d'Aquarel en 2000...), des glaces et des aliments pour animaux de compagnie. En effet, Nestlé a acquis en 1998 le groupe anglais Spillers Petfoods et encore en 2001 une autre société spécialisée dans l'alimentation animale, Ralston Purina, ce qui lui a valu un abus de position dominante aux Etats-Unis. Pour sa part, l'activité des glaces est un marché en pleine expansion. Des acquisitions au Royaume Uni, à Hong Kong, en Afrique du Sud, aux Philippines, au Brésil, en Malaisie, en Allemagne et en Espagne ont contribué au renforcement de la position de Nestlé dans cette





comme la croissance interne, par exemple à travers la construction de la seconde usine de crèmes glacées en Chine.

L'évolution et la répartition du chiffre d'affaires par continent, sa croissance sur les principaux marchés et la politique d'investissement du groupe sont d'excellents indicateurs de la stratégie globale et des tendances prédominantes dans l'évolution actuelle du groupe Nestlé.

L'Union Européenne, où Nestlé vend essentiellement en France, en Allemagne et au Royaume Uni, représente environ deux tiers du chiffre d'affaires du groupe¹⁸. et demeure incontestablement la zone la plus importante d'activité du groupe. Il ne s'agit pas toutefois d'un marché en expansion. Les marchés européens et nord-américain sont saturés et la concurrence y est beaucoup plus forte que sur les marchés des pays en développement où Nestlé exerce parfois son activité dans des conditions de monopole ou d'oligopole. Toutefois, les Etats-Unis et la France représentent les deux sources premières du chiffre d'affaires de l'entreprise. En effet, la France, avec 25 478 millions de francs français de chiffre d'affaires (3 884 millions d'euros), 24 sites industriels et 11 480 collaborateurs¹⁹, représente le deuxième marché du groupe, derrière les Etats-Unis, et le premier marché européen. En outre, on peut retenir une forte croissance de la part du tiers monde dans le chiffre d'affaires de Nestlé, qui espère une amélioration des ventes et des profits en Amérique Latine et en Europe de l'Est, qui sont les régions achetant le moins les produits Nestlé.

Par ailleurs, les événements de ces dernières années ont permis à la firme de nouer de multiples contacts et de réaliser ses projets dans les anciens Etats totalitaires de l'Europe de l'Est. En effet, à partir de 1989, un champ de développement entièrement nouveau s'est ouvert dans cette région. Certes, la Hongrie et la Yougoslavie fabriquaient déjà des produits Nestlé sous licence depuis de nombreuses années. Mais la firme s'est implantée dans l'Ex-R.D.A., où les dirigeants de Nestlé Allemagne ont pris les commandes. Les premières acquisitions ont suivi en Europe Centrale, avec tout d'abord la Hongrie et la République Tchèque, où Nestlé a pris pied dans la production chocolatière (tout comme au Mexique avec l'acquisition d'Azteca en 1994). Simultanément, la gamme des produits importés s'élargissait de jour en jour. Avec le temps, Nestlé a élargi la présence industrielle à la Slovaquie, la Pologne, la Bulgarie et finalement à la Russie.

En outre, de grands efforts ont été entrepris récemment pour faire disparaître de la carte les taches blanches correspondant notamment à la Chine, à l'Egypte ou au Pakistan. Le processus de mondialisation entre à présent dans sa phase ultime.

Depuis 1998, l'entreprise améliore ses résultats grâce à une politique d'innovation dans les domaines de la communication et des produits. En effet, chaque filiale de Nestlé dans le monde construit son développement en le basant sur quatre piliers qui sont autant d'engagements forts pour l'entreprise :

- Une efficacité opérationnelle et des coûts de production bas.

¹⁸ Source : études et analyses financières sur le moteur de recherche « Yahoo » : <http://fr.biz.yahoo.com>

¹⁹ Source : www.nestle.fr



- Une constante innovation et rénovation de ses produits et de son organisation. Pour Nestlé, l'innovation est source de plaisir : c'est en suscitant le plaisir par une innovation toujours renouvelée que Nestlé assurera son avenir. Moteur de croissance, l'innovation permet d'être en permanence proche des consommateurs, de répondre à leurs besoins actuels et futurs. Pour Nestlé, la rénovation des produits consiste à perfectionner en permanence les recettes existantes pour conserver la préférence des consommateurs. Le développement en parallèle de l'innovation et de la rénovation permet au groupe de renforcer sa position de leader sur les marchés.
- Des produits partout présents, pour tous les types de consommateurs et pour tous les moments de la vie.
- Une communication forte et de proximité.

Un portefeuille d'activités caractérise profondément une entreprise. Il reflète sa structure, tant sur le plan financier que sur celui du risque, ainsi que sa capacité de lutte concurrentielle. Depuis 1970, Nestlé, par croissance interne et par acquisitions, a constitué un large portefeuille de produits équilibré, dans l'alimentaire et les boissons. Cette gamme diversifie les risques et représente une base solide pour la croissance future. Elle comprend des produits encore relativement peu connus dans nombre de pays émergents, où le potentiel de développement est donc considérable. Les acquisitions des dernières années ont aussi permis d'établir une forte présence dans certains secteurs –glaces, eaux minérales- ou ont complété des activités existantes dans d'autres secteurs –aliments pour animaux familiers- qui offrent un bon potentiel de croissance, tant dans les pays développés que dans les pays émergents.

Alors qu'il y a vingt ans, le café représentait environ la moitié des bénéfices du groupe, la proportion aujourd'hui est inférieure à 30%²⁰. La dépendance des cours de matières premières particulières a diminué et la gestion de leurs achats peut mieux profiter des dimensions mondiales du groupe. Ainsi, en 1997, malgré la forte hausse du cours du café vert constatée au premier semestre, Nestlé a pu augmenter sa marge d'exploitation.

Cette évolution est conforme à la concentration stratégique sur le secteur de l'alimentation et des boissons. Depuis 1982, Nestlé a cédé de nombreuses activités pour mieux se focaliser sur des domaines prioritaires et à haute valeur ajoutée.

Même si d'autres cessions interviennent à l'avenir, Nestlé a l'intention de rester dans toutes ses grandes catégories de produits, celles où elle a, dans chaque cas, atteint une taille mondiale. Tout ceci lui permet d'avoir un meilleur équilibre de ses affaires et une moindre sensibilité aux facteurs externes.

Nestlé s'est clairement orientée vers des catégories de produits ayant un potentiel de croissance supérieur à la moyenne du secteur alimentaire. Cette stratégie se conjugue avec le renforcement de sa présence dans les pays émergents, qui continuent d'offrir de bonnes perspectives de moyen et long terme.

²⁰ Source : Site Inetrnet de Nestlé : www.nestle.ch

Ainsi, Nestlé axe son développement sur dix domaines :

➤ Les petits déjeuners : à terme, l'objectif de Nestlé est d'apparaître aux yeux du public comme la référence du marché en matière de petit déjeuner. Un territoire où le groupe possède une véritable légitimité, puisque Nestlé est présent sur trois aliments de base que comporte ce repas :

- les boissons instantanées avec le café soluble (Nescafé, Alta Rica, Cap Colombie, Noir...), et les poudres cacaotées (Nesquik, Milo, Nescau...)
- les produits laitiers avec le lait et les ultras frais
- les céréales.



➤ Les plats préparés et produits pour cuisiner : les produits surgelés fabriqués par le groupe sont vendus sous trois marques principales : Stouffer's aux Etats-Unis et Findus et Maggi dans les autres régions du monde. Une gamme diversifiée de soupes, bouillons, sauces et préparations culinaires est vendue sous la marque Maggi et adaptée, pays par pays, aux goûts, recettes et ingrédients locaux. Dans le domaine de la cuisine italienne, Nestlé est présent avec des pâtes et des sauces à longue conservation et réfrigérées sous la marque Buitoni. Cette gamme comprend également un choix complet de pizzas et de plats surgelés. En Europe, toute une gamme de produits « traiteur et charcuterie » est vendue sous la marque Herta. Dans plusieurs pays, le groupe fabrique également les sauces et condiments Thomy. Il faut noter que ce secteur, qui était prédominant dans le chiffre d'affaires de Nestlé, cède aujourd'hui du terrain à d'autres secteurs.



➤ L'alimentation pour bébés : en tant que plus ancien fabricant d'aliments pour nourrissons et enfants en bas âge, Nestlé propose sur le marché une gamme complète comprenant des laits de premier et de deuxième âge, des laits de croissance, des céréales, des aliments variés en petits pots ou déshydratés ainsi que des spécialités diététiques infantiles. Nestlé a également dans ce secteur une implantation mondiale. Cependant, il faut noter un contraste entre les progressions rapides dans des régions telles que l'Amérique Latine, l'Europe de l'Est et surtout l'Asie, et des régions comme l'Europe où le taux de natalité est faible. Notons également que les produits vendus sont différents dans les régions du monde. Nestlé a d'ailleurs eu des déboires à ce propos dans le Tiers Monde.



➤ Les glaces : le marché des glaces dans le monde est dominé par la firme Unilever. Vient ensuite Nestlé, loin derrière, mais dont le chiffre d'affaires augmente grâce à de nombreuses acquisitions, dont les principales sont :

- En 1991, Alco Drumstick aux Etats-Unis, permet de renforcer la position de Nestlé sur le marché américain des glaces.
- En 1993, acquisition du principal capital de Finitagel, le numéro 2 italien des glaces.
- Nestlé poursuit sa forte expansion avec l'acquisition en 1995 de Conelsa en Espagne. Le groupe devient alors le leader du marché espagnol des glaces.
- Cette expansion géographique dans le secteur des glaces a été complétée par l'acquisition du numéro Dolce en Egypte et de Campina aux Pays-Bas.
- En 1997, acquisition des activités des glaces d'Ault et de Dairy World au Canada.



Il ne s'agit que des principales acquisitions. Nestlé veut également renforcer sa position sur ce marché en innovant dans de nombreux produits. Le groupe a effectué une restructuration de sa gamme, afin de combler son retard dans ce secteur porteur. Cette stratégie rejoint leur stratégie générale, qui préconise d'être présent dans les quatre coins du globe de sorte à approvisionner tout le monde.

➤ Le marché de la confiserie et du chocolat : Nestlé est la première entreprise mondiale dans ces domaines. La gamme Nestlé de tablettes, barres de chocolat, spécialités et chocolat en boîtes comprend à la fois des marques stratégiques internationales comme Nestlé, Crunch, KitKat, Smarties, Lion,... et des marques spécifiques à une région géographique ou au pays telles Butterfinger, Ruth. Certaines marques du groupe s'appliquent tant au chocolat et à la confiserie qu'aux boissons chocolatées ou aux glaces. La confiserie de sucre inclut notamment Polo et Frutips. Dans les biscuits, où l'activité s'exerce principalement en Amérique du Sud, le groupe dispose de plusieurs marques. Un problème récurrent reste la fluctuation du cours du cacao. Pour Nestlé, ce facteur externe est un problème difficile à gérer.



➤ Les eaux minérales : à la suite d'une analyse des marchés à travers le monde, le groupe décide d'accorder une importance stratégique aux eaux minérales. Dès lors, quand la marque prestigieuse Perrier vient sur le marché en 1992, Nestlé se lance dans la bataille et intègre le groupe Perrier-Vittel à ses activités. L'enjeu est de taille : il ne s'agit pas seulement de Perrier, mais de Contrex et d'autres sources françaises ainsi que des activités internationales réunies dans le groupe Perrier. Celui-ci contrôlait à cette période 25% des eaux minérales aux Etats-Unis et détenait en plus des participations intéressantes en Italie, spécialement dans le groupe San Pellegrino. A la suite de ces acquisitions, Nestlé accède en moins d'une année à la position de leader mondial dans ce domaine de croissance rapide. Depuis, des sources en Grèce, en Egypte, en Pologne, en Thaïlande, au Brésil, au Mexique, aux Philippines, au Vietnam, le rachat en 1997

de San Pellegrino et le lancement d'Aquarel en 2000 sont venus enrichir le portefeuille de marques du groupe dans les eaux embouteillées..

➤ Les aliments pour animaux : les produits pour animaux familiers de Nestlé comportent différentes marques dont Friskies, Alpo...



➤ Les activités « out of home » : elles sont composées des restaurants professionnels, de la distribution automatique et des ventes d'impulsion.



➤ Les produits pharmaceutiques : Nestlé s'est diversifiée dans la pharmacie par l'acquisition de Alcon Laboratories en 1977 et en 1989 en créant avec L'Oréal une joint-venture dans le domaine de la dermatologie, Galderma.



➤ Les sociétés associées : il s'agit de sociétés dans lesquelles Nestlé détient, selon les cas, une participation minoritaire (d'au moins 20%) sans y exercer la gestion. Elles sont prises en considération dans les comptes par mise en équivalence. Une des plus importantes des ces sociétés est L'Oréal.

Néanmoins, l'activité du groupe pourrait se trouver pénalisée, non seulement par la dégradation du contexte économique général (suite à la crise aux Etats-Unis depuis avril 2000 et aux événements du 11 septembre 2001), mais également par les dévaluations qui ont eu lieu en Turquie, au Brésil et en Indonésie. En effet, ces dernières ont pour effet d'entraîner une hausse non-négligeable du prix des matières premières utilisées par le groupe. En Amérique Latine, ce phénomène a déjà conduit à une hausse de 7% des prix et a ainsi entraîné un recul de 5% du volume d'activité de Nestlé. De plus, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient, ces éléments seraient responsables d'une compression des marges de la société. Par ailleurs, il existe d'autres éléments préoccupants. Non seulement, les stocks du groupe sont actuellement très élevés, mais de surcroît, le marché de la restauration collective connaît, selon Unilever, une période particulièrement difficile, notamment aux Etats-Unis. Or, l'exposition de Nestlé à ce marché est

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



relativement importante puisqu'il représente 8,5% de son chiffre d'affaires total (contre 6% pour Unilever).²¹

Enfin, au seuil du nouveau millénaire, alors que la mondialisation intensifie la concurrence, l'objectif du groupe demeure identique : il s'agit de renforcer sa position de pointe en matière de nutrition et d'innovation pour assurer sa croissance future. Nestlé s'appuie pour cela sur la force de ses marques et sur son savoir-faire technologique et scientifique. L'entreprise d'origine suisse se donne ainsi les moyens de répondre aux besoins des consommateurs de demain, quels que soient leurs âges, les lieux où ils se trouvent ou les moments de la journée, en satisfaisant leurs attentes en termes de plaisir, de santé et de commodité.



²¹ Source des éléments de ce paragraphe : études et analyses financières sur le moteur de recherche « Yahoo » : <http://fr.biz.yahoo.com>



II. Raisons de l'internationalisation de Nestlé :

Nous l'avons vu, Nestlé est depuis longtemps une entreprise à proprement parler mondiale. Elle réalise un peu moins de 2% de son chiffre d'affaires sur son marché domestique, la Suisse. La diversification géographique est un facteur clé de la performance du groupe, tout comme l'expansion de nouvelles catégories de produits qui joue actuellement un rôle important. Mais quelles sont les raisons qui ont poussé cette entreprise spécialisée dans l'agro-alimentaire à s'implanter dans le monde entier ?

Dans ce recensement des causes ayant incité le groupe suisse à s'internationaliser, nous pouvons effectuer un classement en deux catégories : il s'agit des raisons internes (subdivisées en causes commerciales et financières), directement liées à l'entreprise et à ses produits, et des raisons externes à Nestlé, dues à l'environnement et au marché.

A. Raisons internes :

1. Raisons commerciales :

➤ Tout d'abord, d'une manière générale, l'implantation d'une filiale dans un pays d'accueil peut provenir d'une décision de diversification de l'activité de l'entreprise transnationale. Toutefois, on assiste le plus souvent à une expansion horizontale, l'entreprise transnationale décidant de produire la même chose dans davantage de pays, ou encore à une intégration verticale afin d'avoir accès aux matières premières ou à un marché dans une branche bien définie. Nestlé a eu recours à ces trois stratégies, d'où son implantation dans presque tous les pays du monde.

➤ L'internationalisation du groupe Nestlé a commencé très tôt du fait de l'étroitesse de son marché domestique, rapidement saturé, ce qui lui a valu une situation monopolistique. En effet, c'est l'exiguïté de la Suisse qui le contraint à chercher des débouchés commerciaux tout autour du monde, contrairement à certaines grandes firmes agro-alimentaires, américaines par exemple, qui ont pu se contenter de leur marché national. Nestlé a rapidement recherché un équilibre géographique, non pas tant au niveau des pays considérés individuellement, mais plutôt à celui des grands ensembles (Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie, Océanie, Afrique). En diversifiant de la sorte ses marchés, il fait œuvre de pionnier car la plupart des sociétés de l'époque se donnaient pour seul but de conquérir leur marché national.

➤ En outre, dès les débuts de l'internationalisation, l'entreprise sait qu'elle peut réussir cette opération car elle dispose d'un avantage concurrentiel de taille acquis sur son marché domestique qu'elle peut valoriser sur d'autres marchés : c'est l'invention d'Henri Nestlé. Il est le premier à trouver ce produit, qui, sans remplacer le lait maternel, peut s'y substituer en cas de nécessité. La firme est donc pionnière. C'est ainsi qu'elle développe ses implantations tout d'abord dans les principaux pays européens. Plus tard, elle acquiert d'autres avantages concurrentiels, comme l'innovation-produit et la rénovation permanente de ces produits montrant la volonté de Nestlé d'être performant. Ou encore il peut s'agir d'une très forte notoriété et d'une



certaine image de marque (malgré quelques dégradations lors des scandales, sur la différence de qualité des produits suivant les régions du monde où ils sont vendus, par exemple).

➤ Nous pouvons également noter que la motivation première de l'entreprise dans les années 1920 et 1930 lorsqu'elle continue de s'internationaliser est la nécessité de faire face à une production devenue excédentaire. Elle doit vendre ses stocks accumulés suite à la chute de la demande après la première guerre mondiale.

2. Raisons financières :

➤ La très grande capacité de financement explique la croissance fulgurante de Nestlé dans les années 1960 et 1970 à l'international. L'obtention de forts bénéfices, en particulier en situation de monopole ou d'oligopole, a permis au groupe d'autofinancer de nouvelles implantations et d'acquérir des entreprises, renforçant la concentration dans l'industrie alimentaire. D'ailleurs, pratiquement toute l'insertion du groupe a été effectuée par autofinancement.

➤ L'entreprise cherche également à diminuer ses coûts de production en exploitant les opportunités offertes par des coûts avantageux au niveau des facteurs de production. Il s'agit de profiter dans le Tiers-Monde d'une main-d'œuvre meilleur marché qu'aux Etats-Unis et en Europe et d'une réglementation fiscale intéressante (grâce à des politiques de substitution aux importations par exemple).

➤ Plus Nestlé vend, plus le groupe peut produire en grande quantité. Et, lorsque celle-ci augmente, il bénéficie d'économies d'échelle. Cette baisse du coût unitaire de chaque produit représente un des nombreux atouts des implantations à l'étranger.

➤ Enfin, un des maîtres mots de Nestlé est l'innovation. Or, les investissements en recherche et développement sont très onéreux. Alors, aller sur d'autres marchés semble une bonne alternative pour les rentabiliser.

B. Raisons externes :

➤ Au départ, Nestlé veut être présent sur les marchés sur lesquels se trouve son plus grand concurrent, l'Anglo-Swiss Condensed Milk Company, avec lequel il fusionne en 1905. D'autant plus que cette firme est implantée sur son marché domestique. Nous retrouverons cette « stratégie de suiveur » car les dirigeants de Nestlé décideront à plusieurs reprises de s'implanter dans des pays où leurs principaux concurrents (comme Unilever ou Danone) se trouvaient.

➤ Puis, à la suite d'un accroissement de la demande pour les produits de Nestlé pendant les guerres mondiales, de la mise en place de législations protectionnistes et de barrières douanières (qu'il fallait absolument contourner car elles mettaient en péril les exportations et les résultats du groupe) et des politiques de substitution des importations par la production locale, le groupe a décidé de produire sur place, dans le Tiers-Monde. Pierre Liotard-Vogt, ancien



Président de Nestlé résume cette évolution de la manière suivante : « Ce sont généralement les barrières douanières, les difficultés de transport, les demandes des gouvernements, des facteurs politiques ou économiques qui ont peu à peu obligé ces entreprises [de l'agro-alimentaire] à installer des usines, à créer des sociétés dans différents pays »²². Les difficultés de transport sont, en d'autres termes, les difficultés d'acheminement régulier des stocks, en particulier en période de conflit en Europe.

➤ Provoquant un « boom » incroyable dans la demande de lait en conserve, la première guerre mondiale est un moment privilégié d'expansion pour le groupe Nestlé. Pour faire face à cette demande, quarante nouvelles fabriques sont construites durant le conflit.

➤ Après cette période, c'est la chute de la demande en Europe. Alors, la poursuite de l'implantation de Nestlé en Amérique Latine correspond à sa volonté d'ouvrir de nouveaux marchés pour surmonter cette crise. L'entreprise mise sur le développement d'une demande accrue pour ses produits en Argentine et au Brésil, où ils étaient déjà distribués par ses agents commerciaux. En effet, la crise d'un capitalisme touché par la dépression en Europe et aux Etats-Unis pousse les entreprises à chercher de nouveaux débouchés pour leurs produits, leurs capitaux et leurs technologies, en particulier en Amérique Latine.

➤ Les risques qu'a pris Nestlé lors de ses différentes implantations dans le Tiers-Monde, et plus particulièrement en Amérique Latine, ont le plus souvent été compensés par des avantages fiscaux et douaniers, quand ce n'est pas par une surprotection des filiales du groupe, mettant en danger les industries nationales naissantes. En effet, les pays hôtes entrevoient des perspectives d'industrialisation, de développement de districts laitiers et de substitution des importations, trop coûteuses pour ces Etats. Nestlé voulait alors se faire accorder des avantages fiscaux, obtenir la garantie du rapatriement de bénéfices et de versements pour les droits de marque et l'assistance technique. Donc, la perspective d'une forte rentabilité, des accords de production et de contrôle en oligopole avec les concurrents nord-américains (comme Borden ou Carnation), l'obtention d'avantages douaniers et fiscaux multiples ainsi que d'une protection particulière contre l'entrée sur les marchés nationaux de concurrents éventuels constituaient des garanties sérieuses et d'excellentes raisons pour le groupe de s'implanter en Amérique Latine.

➤ Ensuite, Nestlé a souhaité progresser dans son internationalisation afin de profiter d'évolutions, technologiques entre autres, comme la vitesse accrue des déplacements, les facilités de transport, les contrôles à distance plus simples (avec la télématique par exemple), la division internationale du travail ou encore la mobilité accrue du capital.

➤ Lorsque la croissance interne du groupe se poursuit dans les années 1970, particulièrement dans les pays en voie de développement, c'est parce que la demande de produits Nestlé se trouve fortement stimulée par la hausse sensible du pouvoir d'achat dans certains pays du Tiers-Monde, notamment les pays exportateurs de pétrole et ceux ayant massivement recours à l'emprunt pour financer leur « décollage ». Par exemple, dans les marchés d'Extrême Orient, la

²² Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.



consommation a progressé en 1992 à un rythme rapide par suite de l'effet combiné de l'élévation du pouvoir d'achat, de l'intérêt de la population et d'une urbanisation croissante. Toutefois, cette demande n'est dans l'ensemble plus stimulée par les classes supérieures de population. D'ailleurs, deux économistes suédois, Bo Wickström et Göran Götberg, écrivaient : « au Nigeria, sur la base d'une enquête réalisée fin 1976-début 1977, on prévoit que la classe moyenne et la classe pauvre contribueront plus à une future croissance des ventes que l'élite, qui est déjà un élément [du marché] en voie de saturation²³ ».

➤ Dans les années 1980, les acquisitions et l'internationalisation ont surtout pour mission de consolider la présence de Nestlé aux Etats-Unis, un marché doté d'un potentiel de croissance considérable. En 1983, l'Amérique du Nord ne représente en effet que 19% du chiffre d'affaires mondial du groupe, qui, de ce fait, a un poids trop faible pour se mesurer efficacement avec des concurrents beaucoup plus puissants²⁴.

➤ L'ouverture des frontières est également une étape importante dans certains espaces économiques que Nestlé ne peut ignorer. C'est ainsi que les événements de ces dernières années ont permis au groupe de nouer de multiples contacts et de réaliser ses premiers projets dans les anciens Etats totalitaires de l'Europe de l'Est afin de profiter de ces « nouveaux marchés », de ces opportunités. Les nouveaux pays industrialisés et l'Europe de l'Est en sont deux exemples particulièrement importants.

➤ Par ailleurs, les grandes mutations démographiques ne pouvaient rester sans effet sur la stratégie du groupe. Le poids des populations de pays comme l'Inde, la Chine ou le Brésil est devenu considérable. En 1995, Nestlé réalisait environ 20% de son chiffre d'affaires dans les zones où vivaient 80% de la population mondiale. Or, il est clair que les impulsions de croissance viennent de ces régions : la Banque Mondiale estimait en 1995 que 50% de la croissance du produit mondial brut viendrait de l'Asie alors que l'Europe n'y contribuerait qu'à hauteur de 11%²⁵. Ainsi, la croissance des marchés en pleine expansion explique la volonté de Nestlé de s'y implanter et son dynamisme dans le Tiers-Monde.

➤ Egalement, la mondialisation actuelle est une tendance qui conduit les entreprises à opter pour une stratégie planétaire de plus en plus globale. En effet, l'apparition de nouveaux ordres de grandeur résultant de la mondialisation des entreprises et de la création de nouveaux espaces économiques (tels que l'ALENA par exemple) représente un défi important pour les dirigeants, y compris pour ceux de Nestlé. Les tendances vers des ensembles économiques davantage intégrés et l'attitude plus ouverte d'un certain nombre de pays sont des éléments positifs pour un groupe aussi multinational que Nestlé. Ils contribuent à une croissance positive soutenue des économies et permettent d'accroître l'efficacité des organes de production, de vente, et de réaliser des économies d'échelle. En 1991-1992, les pays de l'ASEAN se sont acheminés

²³ Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », Pierre Harrison 1983.

²⁴ Source : « La stratégie Nestlé, principes simples pour diriger dans un monde complexe », d'Helmut Maucher, 1995. Editions Laurent du Mesnil.

²⁵ Source de ce paragraphe : « La stratégie Nestlé, principes simples pour diriger dans un monde complexe », d'Helmut Maucher, 1995. Editions Laurent du Mesnil.



progressivement vers un ensemble économique davantage intégré. Ainsi, Nestlé annonçait en 1991 que, dans les pays de l'ASEAN, la construction de cinq nouvelles usines était prévue. D'autres marchés, comme par exemple l'Inde, tendent à devenir plus accueillants vis-à-vis des investissements des entreprises étrangères et à réduire les entraves à leur développement.

➤ Cette tendance de globalisation est renforcée par l'uniformisation générale des habitudes de consommation, même s'il ne s'agit pas d'une uniformisation qui concerne l'ensemble de la consommation moyenne mais seulement limitée à certains segments spécifiques comme le Coca-Cola, les jeans, les Mc Donald's, le Nescafé..., en même temps que se maintiennent des goûts et des modes de caractère régional ou national. Toutefois, l'internationalisation de ces quelques habitudes alimentaires oblige à aborder les marchés différemment.

➤ Au jour d'aujourd'hui, si Nestlé souhaite maintenir cette vague d'implantations, c'est dans le but de faire face à la saturation des marchés européens et nord-américains, où la croissance a priori n'augmentera pas dans les années (voire les décennies) à venir. Le danger pour Nestlé est que ces marchés représentent approximativement 75% du chiffre d'affaires total du groupe²⁶. Il est donc primordial pour l'entreprise de trouver des solutions de rechange et de long terme.

Nous l'avons constaté, un nombre important de facteurs externes peut être listé comme raisons de l'internationalisation de Nestlé, étant donné la dimension mondiale du groupe. Il existe beaucoup d'influences environnementales qui ont poussé la firme à s'implanter à l'étranger. Alors, pour résumer cette partie, voici un tableau mettant en évidence quelques uns de ces facteurs :

Les influences environnementales :

<p>Politiques/Légales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Régulation du commerce extérieur ☞ Loi sur l'emploi ☞ Loi fiscale ☞ Politique du pays vis-à-vis des investissements, des importations... ☞ Ouverture des frontières 	<p>Economiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Revenu disponible ☞ Pouvoir d'achat ☞ Taux de change ☞ Coût de la main d'œuvre ☞ Constitution d'importants espaces économiques régionaux ☞ Chute de la demande
<p>Socioculturels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Démographie ☞ Changement dans les styles de vie, mondialisation des goûts ☞ Consumérisme ☞ Urbanisation ☞ Goûts et comportements locaux 	<p>Technologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Dépenses gouvernementales en recherche ☞ Vitesse du transfert technologique

²⁶ Source : études et analyses financières sur le moteur de recherche « Yahoo » : <http://fr.biz.yahoo.com>

Toutefois, il existe également des raisons en défaveur des implantations. Ainsi, les investissements privés dans certains pays sont parfois difficiles et assortis de risques impossibles à assumer. Par exemple, il n'est pas imaginable dans un avenir prévisible de construire une usine en Irak. Mais il peut y avoir d'autres obstacles à la fabrication sur place. Nestlé essaie alors de trouver des solutions intermédiaires, comme l'exportation de produits de base semi-finis dont la fabrication est achevée dans le pays. Les exportations peuvent aussi se justifier quand le marché local est trop étroit pour permettre une production locale rentable.





III. Stade de développement à l'international et mode d'accès :

La mondialisation du groupe, amorcée dès la création de la société, entre dans sa phase finale. Nestlé en est au stade que l'on pourrait qualifier de mondialisation, ou encore de marketing international global. Lors de cette étape ultime de l'ouverture, l'objectif est la conquête du marché global.

Nestlé a multiplié les implantations et n'entrevoit plus les localisations comme spécifiques mais comme les éléments d'un tout coordonné. Elle considère que le marché mondial est un marché global, sur lequel ses produits peuvent rencontrer une même demande. Elle s'adresse à de grands segments internationaux de clientèle. Elle a donc une orientation géocentrique. Cela lui permet de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer sa réactivité face aux mutations de l'environnement.

Par la suite, le problème est la difficile mais nécessaire conciliation entre globalisation et adaptation, mise en évidence par Theodor Levitt, membre du courant « glocal » et auteur de la célèbre expression « Think Global and Act Local ». Cela signifie qu'à partir du moment où une firme pense « globalisation », elle doit remettre en question son organisation, ses méthodes de travail ; comprendre la diversité des attentes, des besoins, des comportements ; établir une liaison permanente entre les différents partenaires du groupe, à la fois en interne et en externe. Elle doit avoir une organisation moins hiérarchisée et plus fonctionnelle, de manière à permettre à chaque entité du groupe de mettre en évidence les spécificités de chaque marché.

Nous allons donc évaluer les traits du groupe global Nestlé, qui doit toutefois tenir compte des caractéristiques propres à chaque marché. Comment est-il une entreprise globale qui répond à une demande locale ?

☛ **Les structures :**

Nestlé est sortie des logiques d'organisation par pays, ou plus précisément par zone, pour une logique par pôle d'activité, par pôle de produits ayant une cohérence entre eux. Ces produits très divers sont répartis en trois pôles principaux. Il s'agit :

- des eaux minérales,
- de l'alimentation humaine,
- de l'alimentation animale.

☛ **La constitution d'une équipe de managers internationaux à la tête du groupe et d'équipes multiculturelles dans les différentes filiales :**

L'assise traditionnellement très internationale des activités industrielles et commerciales du groupe trouve depuis quelques années son corollaire dans les équipes de Nestlé. Au siège de Vevey, on rencontre des collaborateurs venant de 52 nations et plus de la moitié des membres de



la direction générale n'est pas d'origine suisse²⁷. De même, en 1976, Pierre Liotard-Vogt s'exclamait : « Nous avons des gens du monde entier qui s'assoient autour de notre table de conférence, des gens d'Afrique, du Japon, d'Extrême Orient, d'Amérique du Sud, de tous les pays européens »²⁸. Ceci correspond à la nécessité de parvenir à instaurer un équilibre entre les tendances d'uniformisation générale des habitudes de consommation (de mondialisation) et de maintien d'habitudes de consommation régionales ou nationales.

Face à ces caractéristiques des marchés, seulement quelques entreprises sont susceptibles de prétendre à un destin planétaire. Pour caresser cette ambition, un chiffre d'affaires, si volumineux soit-il, ne suffit pas. Il faut une direction internationale, une expérience du marché ainsi que des produits qui s'adaptent aux besoins et au pouvoir d'achat de la clientèle. D'où la nécessité, lors de la sélection des personnels d'encadrement de tenir compte de plus en plus de la faculté à « gérer le changement » et la constitution au sein des filiales d'équipes multiculturelles maîtrisant à la fois, et au minimum, la culture suisse et celle du marché local sur lequel elles sont situées. Ceci dans le but de susciter un esprit de globalisation mais aussi de tenir compte des contraintes et des spécificités de chaque pays.

☞ **La centralisation de la fonction recherche et développement :**

La recherche et le développement permettent à Nestlé de lancer des produits tout à fait nouveaux, d'améliorer la qualité de ceux existant, de les adapter aux conditions locales et aux spécificités de marchés très différents.

En 1987, Nestlé inaugurerait son nouveau centre de recherche sur les hauteurs de Lausanne, en Suisse. Le C.N.R. (Centre de Recherche fondamentale Nestlé), avec une trentaine de nationalités représentées par près de 600 personnes, dont 300 chercheurs, est véritablement international. Noyau dur de l'ensemble du réseau recherche et développement, il se divise en cinq départements, à savoir : Sciences de la Vie, Science Alimentaire et Ingénierie, Qualité et Sécurité, Science des Végétaux et Nutrition. Le C.N.R. est en contact permanent avec les huit Centres de Technologie de Produits répartis dans le monde et les deux Centres d'Adaptation, à Singapour et à Abidjan.

Cet ensemble constitue un vaste réseau interactif à travers les cinq continents dont la vocation est d'assurer la constante amélioration de la qualité des produits sur trois axes principaux : la qualité organoleptique (aspect, goût, parfum, consistance...); la praticité d'emploi ; la valeur nutritionnelle et la garantie de sécurité alimentaire.

☞ **La centralisation de la fonction financière :**

La stratégie générale, la politique financière, la recherche de nouveaux produits, le développement de technologies, l'information concernant le lancement de produits relèvent de

²⁷ Source : « La stratégie Nestlé, principes simples pour diriger dans un monde complexe », d'Helmut Maucher, 1995. Editions Laurent du Mesnil.

²⁸ Source : Dossier N... comme Nestlé, de Jean-Claude Buffle ; deuxième semestre 1986.



l'administration centrale. L'autonomie des filiales se limite à la planification dans les pays, à la commercialisation et à la publicité des produits. C'est pourquoi la centralisation est très forte en ce qui concerne les investissements. En effet, sur le plan administratif, les filiales nationales sont gérées par le siège social de Nestlé S.A. à Vevey. De même, sur le plan financier, il contrôle, par le biais de sociétés financières, le capital des filiales locales, ayant un statut juridique d'entreprises nationales.

☞ **La centralisation décentralisée de la fonction commerciale et du marketing :**

Une entreprise, au stade ultime de sa mondialisation, doit, en ce qui concerne le marketing, fonder sa réflexion sur une hypothèse, celle que les marchés sont à la fois similaires et différents. Cela permet de développer une stratégie de marketing global s'appuyant sur des similitudes. Il existe des grands segments de consommateurs auxquels l'on peut proposer des produits standard soutenus par une même politique de communication. Mais cette firme doit en outre tenir compte des spécificités et donc s'adapter aux différences des marchés, en modifiant par exemple les produits ou la communication dans le but de « coller » aux réalités locales. La citation suivante, d'Helmut Maucher, ancien Président de Nestlé, nous montre que les dirigeants ont tout à fait pris conscience de ces contraintes et ont par conséquent mis en place une stratégie commerciale allant dans ce sens.

« Les mentalités, les habitudes de consommation et d'alimentation varient tellement d'un pays à l'autre qu'il faut admettre que toute activité commerciale dans ce domaine doit être locale. (...) Rien ne me semble possible sans, au départ, un marketing spécifique pour chaque pays et pour chaque marché en fonction des conditions de vie locales, des habitudes, des mentalités. C'est évidemment aux entreprises de s'adapter à ces paramètres. (...)

Le marketing global [pur] a donc ses limites, en tout cas dans le domaine de l'alimentation et pour une entreprise de la taille de Nestlé. Les habitudes alimentaires, les usages, les structures de clientèles connaissent des variations importantes, ce qui suppose des attitudes différentes et adaptées à chaque cas. (...)

Cela ne signifie pourtant pas qu'un certain nombre de stratégies et de réflexions internationales perdent tout sens. Non seulement on peut échanger les expériences d'un pays à l'autre, mais dans le domaine de la gestion des marques et du packaging en particulier, il n'est pas souhaitable de singulariser chaque marché. Pour certains produits [comme le Nescafé], des expériences et des concepts publicitaires identiques peuvent fonctionner à peu près partout dans le monde. »²⁹

Helmut Maucher parle ici d'un « mélange entre marketing local et campagne globale de publicité ». Nestlé a donc adopté une stratégie de marketing global adapté. En effet, le groupe s'adapte, depuis de nombreuses décennies, aux pays d'accueil en matière de marketing, pour tout ce qui touche aux consommateurs. Ainsi, par exemple, dans sa promotion, il préfère s'adapter au

²⁹ Source : « La stratégie Nestlé, principes simples pour diriger dans un monde complexe », d'Helmut Maucher, 1995. Editions Laurent du Mesnil.



marché dans lequel il opère et ne pas se poser en société étrangère : « à l'égard des consommateurs, nous jouons normalement la carte nationale, affirme en 1969 l'un de ses directeurs généraux, Max Gloor, mais nous avons la nationalité Nestlé. »³⁰

☞ **La décentralisation de la production :**

Les nouveaux ordres de grandeur qui résultent de la création de marchés intérieurs et autres espaces économiques régionaux, imposent des adaptations. En ce qui concerne Nestlé, cette nécessité entraînait, d'après Helmut Maucher, en 1995, une réorganisation des structures de production, notamment en Europe, en Amérique du Nord et au Canada. « Afin de tirer au mieux parti des économies d'échelle, nous séparons les sites de production des bassins de consommation, ce qui grâce à l'informatique moderne ne constitue plus un obstacle »³¹. Ainsi, pour certains produits, même s'il s'agit de denrées alimentaires, la philosophie de l'entreprise est : qualité et production « made in Switzerland ». C'est pourquoi Cailler, Hirz, Thomy, Nescafé, La Parfait, Maggi, Frisco, Leisi, sont des marques et des produits suisses qui sont fabriqués en Suisse. Ceci est rendu possible, en Europe par exemple, par le développement des moyens de transport, la suppression des frontières, l'absence d'obstacles tarifaires particuliers ou de contraintes de production. En effet, les produits précédemment cités ne sont pas rapidement périssables et sont par conséquent facilement exportables. Donc un délai de transport, même « long », ne représente pas une difficulté pour l'acheminement de ces articles vers leur pays de vente.

Toutefois, il faut noter le nombre important de sites de Nestlé dans le monde. Environ 500 filiales (de production et/ou de commercialisation) sont parsemées dans presque tous les pays de la planète. Ceci correspond au besoin de Nestlé de tenir compte de certains paramètres dans quelques régions du globe (droits de douane élevés et autres obstacles tarifaires par exemple), mais également de la spécificité d'autres produits (transport difficile voire impossible, date de péremption proche...). Pour toutes ces raisons, la centralisation totale de la production n'est pas envisageable dans un futur proche.

☞ **La mise en place d'un système d'information marketing :**

Au sein du Centre de Recherche fondamentale Nestlé, les chercheurs accordent, entre autres, une attention toute particulière aux goûts des consommateurs, qui peuvent changer très rapidement. Ceci explique l'importance de la veille technologique. C'est pourquoi Nestlé explique sur un de ses sites³² qu'il met également en place un système d'information marketing puisqu'il mène une coopération externe avec des instituts de recherche, des universités...

³⁰ Cité dans « Les stratégies de la faim », de Susan George ; éditions Grounauer, Genève ; 1981.

³¹ Source : « La stratégie Nestlé, principes simples pour diriger dans un monde complexe », d'Helmut Maucher, 1995. Editions Laurent du Mesnil.

³² www.nestle.fr



☛ Modes d'accès à l'international : l'unification des modes de présence :

Une entreprise globale, dont la structure est multinationale, a essentiellement des filiales à travers le monde. Les 500 sites de Nestlé sur le globe en attestent. Ceci correspond à la volonté du groupe de conserver le contrôle de la production et de la commercialisation de ses produits. C'est ainsi qu'en 1962, les dirigeants n'oublient pas que la firme est de plus en plus planétaire et qu'ils doivent sans cesse protéger des marques utilisées dans de nombreux pays. Aussi cherchent-ils logiquement, partout où la possibilité leur en est offerte, à abandonner leur recours aux agents commerciaux par exemple et à prendre la responsabilité entière des affaires qui portent le nom Nestlé et exploitent ses procédés de fabrication. En outre, le groupe dispose des ressources nécessaires lui permettant d'agir seul et donc d'avoir un degré d'engagement et une implication importants dans ces opérations à l'international. D'autant plus que, pour de nombreuses raisons précédemment citées, l'objectif de Nestlé n'est plus (depuis le début du 20^{ème} siècle) d'exporter mais de réaliser une conquête durable des marchés et pour cela de mettre en place des réseaux de commercialisation et de fabrication à l'étranger. C'est pourquoi l'entreprise s'est directement implantée en créant ou en rachetant des structures permanentes, des établissements stables, dotés de la personnalité juridique.

L'entreprise cherche ainsi à promouvoir un climat plus favorable à l'innovation parmi les responsables des marchés, à susciter la discussion et à approfondir la réflexion sur les solutions envisageables. Alors, le siège international de Vevey est responsable des décisions stratégiques et financières importantes, de l'orientation générale du groupe, des questions de coordination internationale entre les marchés. Les filiales, même si elles doivent rendre des comptes à la holding à Vevey, sont plutôt indépendantes.

Nestlé cherche, par principe, la simplification de ses structures d'organisation. Le groupe est favorable à la réduction des niveaux hiérarchiques et à l'élargissement des responsabilités. Il s'efforce d'éviter les dérives bureaucratiques (trop de réglementations et de procédures). Grâce à sa politique de contacts personnels avec les cadres et les collaborateurs, ces orientations permettent à Nestlé de conserver une gestion plus dogmatique, une grande souplesse d'action et d'entretenir un niveau de motivation que la taille du groupe pourrait amoindrir. C'est pourquoi Nestlé lutte contre les effets du gigantisme en limitant la taille de ses unités. Sur près de 500 usines implantées dans le monde, une seule emploie 4 000 personnes. Toutes les autres comptent en moyenne 250 employés.

Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus haut, l'implantation directe dans certains pays reste difficile et risquée (comme en Irak par exemple). Alors, dans cette situation, l'unification totale et absolue des modes de présence, implicants, n'est pas réalisable. C'est pourquoi il faut trouver des solutions intermédiaires, comme l'exportation, la création d'une joint-venture ou encore une prise de participation dans une entreprise étrangère.

IV. Nestlé, une firme implantée mondialement :

Mondialement connu depuis longtemps, Nestlé est d'ores et déjà présent dans plus de quatre-vingt pays sur le plan industriel et dans pratiquement tous les pays du globe sur le plan commercial³³.

Implantées dans tous les pays clés de la planète, de l'Argentine au Zimbabwe, de la République populaire de Chine aux Etats-Unis, un peu moins de 500 usines fabriquent un large éventail de produits alimentaires et de biens de consommation courante qui sont vendus pratiquement partout dans le monde.

Voici, sur le planisphère suivant, les pays où l'entreprise est située³⁴ :

Nestlé compte 468 usines réparties dans 84 pays contre 479 en 2000. En 2001, la firme a acquis 18 usines, tandis que les ventes et les fermetures en ont concerné 29. A l'échelle du groupe, il est mené une large action visant à accroître le rendement des actifs en partageant les méthodes les plus efficaces, en optimisant les technologies et la communication, en améliorant la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en partageant les ressources. Pour satisfaire aux exigences des marchés internationaux, de plus en plus libéralisés, Nestlé concentre sa base de production, tout en visant des économies d'échelle pour atteindre une flexibilité élevée à un coût réduit.



Nombre de fabriques (chiffres 2001 n'incluant pas Ralston Purina)		2001	2000
Europe		194	198
Amériques		142	151
Asie, Océanie et Afrique		132	130
Total		468	479

³³ Source : site Internet de Nestlé : www.nestle.ch

³⁴ Source : Idem.



Grâce à toutes ces implantations, Nestlé se vante d'être la plus multinationale des multinationales. « Peut-être, s'exclame Pierre Liotard-Vogt, le président du conseil d'administration à l'automne 1976, sommes-nous la seule véritable entreprise multinationale. Je ne pense pas qu'il y ait une autre entreprise dans le monde qui puisse se vanter de faire plus de 96% de son chiffre d'affaires en dehors de chez elle »³⁵.

Les régions du monde autres que l'Europe et l'Amérique (du Nord et du Sud) prennent de l'importance au fil des années. Nestlé cherche en fait à équilibrer son portefeuille d'activités en s'implantant dans les quatre coins du monde. Parvenir à un équilibre géographique fait partie des buts à long terme de Nestlé, non pas au niveau des pays mais à celui des zones géographiques (Europe, Afrique/Asie/Océanie et Amérique) 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 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 apparaissent encore comme des marchés à croissance rapide, certaines d'entre elles sont, en raison du poids de leur endettement, condamnées à une politique d'austérité très sévère. Outre les dangers structurels présentés par ces Etats (risque de nationalisation totale ou partielle), des incertitudes et des risques nouveaux, ou aggravés par la crise économique, s'y manifestent à présent (limitation des transferts des capitaux...).

Le fait que la dynamique de croissance s'exerce surtout dans les pays nouvellement industrialisés ne signifie pas pour autant que les pays du Tiers Monde soient relégués au second plan. Au contraire, Nestlé s'efforce peu à peu de généraliser à un maximum de pays en voie de développement la fabrication et la vente de produits jusque là réservés aux pays industrialisés. Le groupe ne cesse de développer des produits adaptés aux goûts locaux, fabriqués à base de matières premières des différents pays et d'un prix abordable pour des couches de plus en plus larges de population.

En bref, la stratégie géographique du groupe est de se rapprocher au maximum de tous les consommateurs finaux.

Nous vivons dans un monde qui subit des mutations rapides, des évolutions structurelles profondes et voit les économies nationales se transformer. Les marchés restent très diversifiés. Par ailleurs, il n'existe plus un seul type de consommateurs, six ou sept modes de vie bien définis, mais une forme d'atomisation, d'individualisation du consommateur qui offre de nouvelles perspectives pour de nombreux produits. L'ouverture des frontières représente également une étape importante dans ce contexte. Plus les marchés s'ouvrent, plus les entreprises peuvent étendre leurs activités au niveau international.

³⁵ Source : Dossier N... comme Nestlé, de Jean-Claude Buffle ; deuxième semestre 1986.



Les pages précédentes ont présenté des éléments abondants pour une compréhension de la structure, de la stratégie globale, du dynamisme et de la croissance de la transnationale Nestlé. Cette mise en perspective dans le temps et l'espace a montré la genèse de Nestlé, ses multiples transformations et surtout son expansion prodigieuse au niveau international. Leader mondial dans l'industrie alimentaire, Nestlé est une entreprise fortement implantée dans les pays en développement. La gestion des affaires est assurée grâce à un réseau de filiales bien intégrées se développant par l'ouverture de nouvelles fabriques et l'absorption d'entreprises nationales dans les pays d'implantation.

A l'heure actuelle, la position de leader mondial du groupe Nestlé dans l'industrie alimentaire est indiscutable et cette position semble destinée à perdurer. En effet, le groupe ne reste pas sur ses acquis et investit beaucoup dans la recherche, ce qui lui permet d'innover en permanence, d'offrir aux consommateurs des aliments de bonne qualité nutritionnelle et d'un meilleur goût, donc d'être tourné vers la demande.

La véritable vocation de Nestlé consiste toutefois à apporter des produits alimentaires à une population en constante progression (aujourd'hui et demain). Un grand avenir attend l'industrie alimentaire, qui continuera à se développer en même temps que nos besoins physiologiques et sociaux se modifient. Actuellement, personne n'imagine pouvoir résoudre le problème de l'alimentation d'une population de plus en plus nombreuse et urbaine sans recourir au savoir-faire de l'industrie dans les domaines de la recherche, de la technologie et de la production. La globalisation et la libéralisation croissantes du marché ne laisseront de chance de survie qu'à ceux qui offriront aux consommateurs les meilleurs produits et les meilleurs services à des prix compétitifs, que ce soit sur les plans international, régional ou des segments de marché spécifiques.

De la chance, le groupe Perrier-Vittel, appartenant à Nestlé depuis 1992, en a eue lorsqu'il a réussi à surmonter la crise du benzène trouvé dans les bouteilles de son eau gazeuse mondialement célèbre, le Perrier. Cet événement a été à l'origine d'une chute considérable des ventes et des profits de la firme, qui a tout misé sur une communication de masse de la marque Perrier pour informer les consommateurs et rétablir l'image de ce produit situé sur un marché fortement porteur, celui de l'eau minérale. Depuis, l'entreprise a fait de la communication un atout perpétuel lui permettant de mettre en évidence ses valeurs et le territoire de signification de sa marque-phare, Perrier.

Mais alors, quelle est l'histoire de cette eau de source, avant son rachat par le groupe suisse puis après cette opération? En quoi consiste la stratégie de communication en Europe de Perrier, qui représente pour cette entreprise une force majeure ayant fait ces preuves récemment suite aux difficultés connues? Mais au préalable, nous allons mettre en évidence l'offre et la demande sur le marché de l'eau au niveau européen.





PARTIE II : La communication de Perrier en Europe :

I/ LE MARCHÉ DE L'EAU EN EUROPE

À L'EAU MINÉRALE , UN PRODUIT D'AVENIR- L'EAU DE SOURCE : SA BONNE SANTÉ EST FAITE POUR DURER (la demande)³⁶

La nécessité de disposer d'eau potable de bonne qualité est un besoin vital pour l'homme. De tous temps, le souci d'une alimentation saine, le besoin de pureté, ont accru la demande d'eau embouteillée. De plus, 45% de la consommation d'eau se fait hors domicile, ce qui explique la demande d'eau embouteillée pour son côté pratique.

Les européens sont de plus en plus nombreux à boudier l'eau du robinet car elle est peu sûre, surtout dans certaines régions, à cause de la pollution croissante des nappes phréatiques.

Plus de 110 milliards de litres d'eau sont ainsi vendus dans le monde chaque année. Et si l'on considère que la consommation par habitant n'est que de trois litres par an en Asie ou en Amérique latine, contre 80 litres en Europe de l'Ouest, le réservoir de croissance est loin d'être épuisé. Pas étonnant, dès lors, que l'eau soit un enjeu principal pour Nestlé et Danone, désireux de gagner des parts de ce marché juteux estimé à quelque 40 milliards d'euros.

En tête de liste des buveurs d'eau en Europe, les Italiens. En 1996, ils ont mis en bouteilles 7,2 milliards de litres d'eau minérale, dont 3,8 litres d'eau plate et 3,4 litres d'eau gazeuse, ce qui place l'Italie au deuxième rang des nations productrices, derrière l'Allemagne (7,3 milliards de litres) et devant la France (5,5 milliards de litres). L'Italie exporte en Europe 400 millions de litres d'eau, grâce au renom et aux effets de mode dont bénéficient des marques comme San Pellegrino ou Ferrarelle.

Se confrontent sur le marché de l'eau embouteillée les eaux de source et les eaux minérales. Tout d'abord, définissons les :

Une eau minérale est une eau non traitée qui a des composants stables reconnus bénéfiques pour la santé par l'Académie de Médecine. Une marque d'eau minérale ne peut être rattachée qu'à un seul gisement.

Une eau de source est une eau qui répond à des critères de potabilité sans traitement. Une marque d'eau de source peut être rattachée à plusieurs gisements répondant à l'unique critère de potabilité.

La demande se tourne à la fois vers l'eau minérale et l'eau de source. Les deux types d'eau ont des particularités différentes qui répondent aux besoins des consommateurs .

L'eau minérale répond au critère santé, tandis que l'eau de source est attractive de part son prix.

³⁶ Source : Points de vente n°827, du 1^{er} novembre 2000.



L'eau minérale : l'élévation du niveau de vie des consommateurs, l'urbanisation, la diététique, le culte du corps, le développement des activités de loisir et la réduction du temps de travail poussent le consommateur à acheter des eaux qui passent un message fort de valeurs, des eaux qui ont une véritable identité. C'est donc le cas des eaux santé, qui prônent une image sportive et dynamique, en alliant santé, diététique, naturel et plaisir. Les eaux aromatisées sont consommées dans ce sens en remplaçant les jus, alcools, sodas et autres boissons sucrées.

Egalement, et ce toujours dans une optique plaisir, une élite de consommateurs recherchent un type d'eau minérale dite « fashion ». Ce sont des eaux de niche. Par exemple, dans certains bars branchés on pourra consommer des eaux rares et pures comme l' « Iceberg Water », venue des glaciers d'Alaska, la « Cloud Water », eau des nuages...l'idéal pour le consommateur fashion étant une eau pétillante avec un joli conditionnement (conditionnement en spray, par exemple) et ayant un contenu peu enrichi.

Le consommateur exige donc d'une eau minérale qu'elle soit santé, mode et consommée avec plaisir.

L'eau de source : elle est plus consommée que l'eau minérale.

Le critère prix est un argument majeur qui joue en faveur des eaux de sources, plus qu'en faveur des eaux minérales. L'eau de source peut donc être achetée en gros volume pour se substituer à l'eau du robinet. C'est ainsi que Cristalline en France est leader en volume de tout le marché des eaux depuis 1998 (elle dépassera bientôt Contrex en terme de chiffre d'affaires).

L'eau de source est également un gage de sécurité car potable et non polluée.

Bilan : La croissance du marché des eaux embouteillées est donc due à une augmentation de la pénétration, et surtout aux initiatives marketing des industriels dans le développement de nouveaux produits (petits formats nomades, eaux aromatisées...) produits de plus en plus pointus avec des promesses « santé » affirmées, mais elle est également due à l'attrait pour les eaux plates et natures, à bas prix et fonctionnelles.

B / L'OFFRE D'EAU EMBOUTEILLÉE³⁷

1/ Nestlé, numéro un mondial des eaux embouteillées.

Deux grands groupes se disputent les parts de marché du secteur d'eau embouteillée (eaux de source et eaux minérales)

LES LEADERS



AUTRES

CASTEL

Marques : St Yorre, Vichy-Célestins, Thonon, Pierval, Chateldon, Cristalline, Vernière, Charrier, Châteauneuf

AUTRES MARQUES

Marques françaises : Rosée de la Reine, Vals, Wattwiller, Puits-Saint-Georges, Mont-Roucous, Arcens, Valon, Saint-Alban, Carat

Marques étrangères : Ty Nant, Xenia, Ramlösa, Apollinaris, Gerolsteiner

³⁷ Source :Points de vente n°859/860, semaine du 11 juillet 2001.

En valeur, le marché mondial de l'eau embouteillée est estimé à 34 milliards d'euros, en volume il est estimé à 97 milliards de litres, soit 0,2% du volume total de l'eau consommée par la population mondiale (4000 milliards de litres)

Deux leaders : Danone et Nestlé

Deux challengers : Coca Cola et PepsiCo

Un leader des eaux de sources en France : Groupe Castel

Aujourd'hui Nestlé est leader dans les secteurs des eaux minérales et eaux de source, gérées par la filiale Perrier-Vittel S.A (appelée aujourd'hui Nestlé Waters). Bien qu'il soit propriétaire de grandes marques mondiales, Nestlé s'appuie aussi, dans ce secteur, sur des marques locales. Le groupe occupe la position de N°1 mondial des eaux minérales/eaux de source. Sa présence la plus forte se situe en Europe et aux Etats Unis.

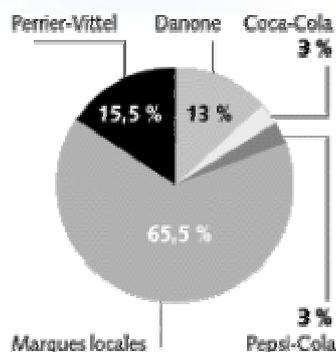
Position du groupe Perrier-Vittel dans six pays d'Europe en 2001³⁸ :

Pays	Rang
Royaume Uni	2
Belgique	2
Allemagne	2
Espagne	4
Italie	1
France	1

Parts de marchés des distributeurs principaux sur le marché de l'eau en 2001 :

**NESTLE, N° 1 MONDIAL,
 TALONNE PAR DANONE**

► Répartition du marché mondial de l'eau (en valeur)



³⁸ Source : www.perrier.com

Toutefois, un tableau présenté en annexe numéro 2 semble accorder davantage d'importance à l'activité des eaux de Danone par rapport à celle de Nestlé, en 2001 (Cf annexe n°2). Ce groupe reste cependant effectivement le numéro un mondial des eaux embouteillées.

2/ Le Marché de l'Offre

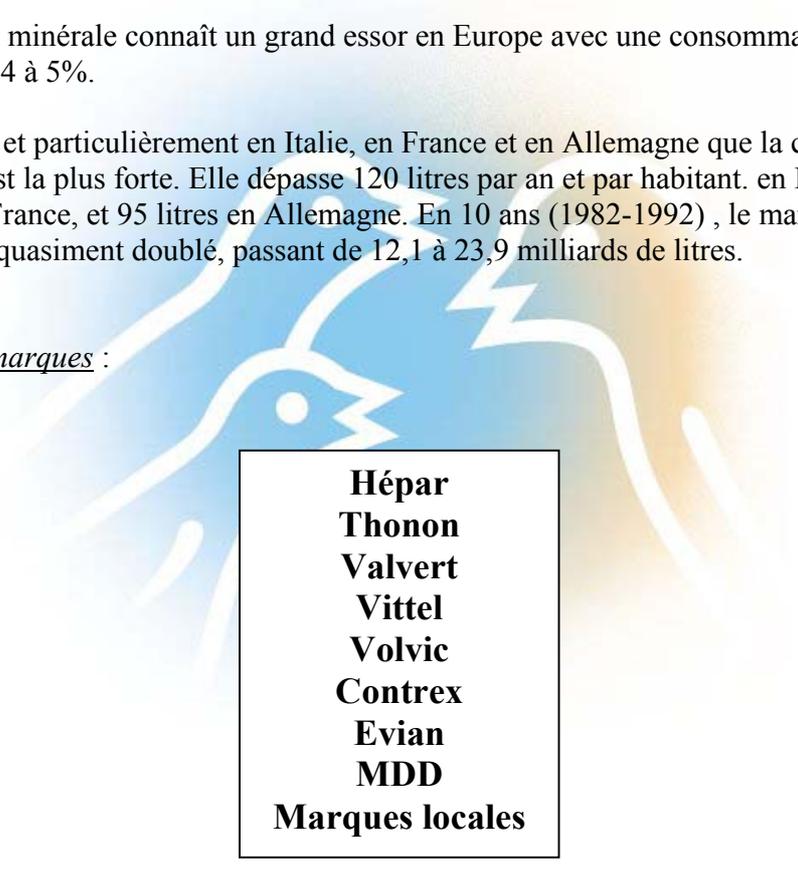
L'offre des eaux minérales natures et plates

-> Elles représentent 48% du volume et 52% de la valeur totaux de ce marché. Leur progression est la plus faible du marché.

Malgré cela l'eau minérale connaît un grand essor en Europe avec une consommation qui croît chaque année de 4 à 5%.

C'est en Europe, et particulièrement en Italie, en France et en Allemagne que la consommation d'eau minérale est la plus forte. Elle dépasse 120 litres par an et par habitant. en Italie, atteint plus de 100 litres en France, et 95 litres en Allemagne. En 10 ans (1982-1992), le marché européen de l'eau minérale a quasiment doublé, passant de 12,1 à 23,9 milliards de litres.

Les principales marques :



<p>Hépar Thonon Valvert Vittel Volvic Contrex Evian MDD Marques locales</p>
--

Conscients du potentiel de croissance que représente le marché de l'eau embouteillée, les deux géants Coca-Cola et Pepsi ont lancé leurs marques en 1998. Une concurrence forte qui n'a pas manqué de déstabiliser les deux leaders Nestlé et Danone, qui détiennent respectivement 28 % et 16,7 % du marché américain. Il aura fallu peu de temps à Coca-Cola et à Pepsi, via leurs gigantesques réseaux de distribution, pour s'imposer. Pepsi, qui a fait de l'eau une de ses priorités, a lancé Aquafina en 1998. C'est aujourd'hui la première marque d'eau vendue en supermarchés aux Etats-Unis, devant Poland Spring (Nestlé) et Dasani (Coca-Cola).

Les petites marques d'eau minérales grignotent petit à petit les grandes. Les consommateurs demandent toujours un choix plus large. De plus, les eaux de source concurrencent rudement l'offre d'eau minérale, grâce à leurs prix compétitifs.

L'offre des eaux minérales natures et gazeuses

-> Elles représentent 14% du volume et 25% de la valeur

Les principales marques sont :



<p>Vitelloise Quézac Vichy St Yorre Vernière Arvie Salvetat Badoit Perrier MDD Marques locales</p>

Badoit est toujours le leader européen des eaux plates gazeuses, suivi de près par Perrier qui a une renommée internationale.

L'offre des eaux minérales aromatisées

-> Elles représentent 1,3% en volume et moins de 4% en valeur.

Le développement des eaux minérales aromatisées est plus une tendance de fond qu'un simple phénomène de mode. Le triple levier des eaux aromatisées repose sur la santé-plaisir au naturel.

Aujourd'hui, elles sont un peu la nouvelle expression des boissons aux fruits d'hier. Le développement des eaux aromatisées pour enfants en est une très bonne illustration. Ce n'est pas un hasard si dans les pays anglo-saxons, les eaux sont considérées comme des « soft-drinks ».

Les principales marques:

Perrier
Vitelloise
P'tit Vittel
Salvetat
Badoit
Volvic
Contrex
Marques locales
MDD

Les deux géants des eaux minérales s'affrontent sur ce « petit » marché en constant développement. Leader avec Volvic, Danone tente d'innover avec des goûts nouveaux, tandis que Perrier-Vittel, ayant déjà « aromatisé » Perrier, lance P'tit Vittel pour les enfants et Contrex Fleurs et fruits pour la cible minceur.

Le groupe Castel (Neptune) quant à lui, n'a pas l'intention d'être présent sur ce segment car il juge le marché trop limité et saisonnier.

L'offre des eaux de source

-> **Elles représentent 35% du volume, 16% de la valeur.**

L'offre d'eau de source en Europe est essentiellement constituée de productions locales, vendues essentiellement sous marques de distributeurs dans chaque pays. On a pour exemple, la marque Cristalline en France, qui elle n'est pas une marque de distributeur mais une marque du groupe Castel

Par contre, une nouvelle eau tente d'être diffusée à l'échelle européenne comme eau européenne : Aquarel. Il s'agit d'une marque européenne du groupe Nestlé de fabrication locale lancée en 2000 avec budget global de 100 Millions d'euros au niveau européen et sur 3 ans. La marque se veut accessible et vise les consommateurs qui boivent beaucoup d'eau mais qui trouvent l'eau minérale un peu chère et freinent leur consommation. Cette eau constitue donc un moyen pour Nestlé de concurrencer les eaux de source en étant positionnée entre les premiers prix et les prix locaux.

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



Ce qui est sûr, c'est que la demande d'eau de source est plus importante que le demande d'eau minérale, car l'eau de source est plus accessible (prix) que l'eau minérale. Donc la consommation d'eau de source est supérieure à la consommation d'eau minérale, et donc, la part de marché de l'eau de source dans son ensemble eaux embouteillées est bien supérieure à la part de marché des eaux minérales dans leur ensemble.



II/ LA SAGA PERRIER

A/ Histoire de la marque Perrier

1/ L'histoire de Perrier avant le rachat par le groupe Nestlé

L'histoire de Perrier, c'est l'histoire d'une épopée. A l'origine, les Romains, au premier siècle avant Jésus-Christ, apprécient déjà les bienfaits de la source des Bouillens. Ils l'apprécient tant qu'ils édifient un bassin de pierre afin de s'y baigner.

La légende dit qu'Hannibal, parti de Carthage pour conquérir Rome au IIIème siècle, s'y désaltère avec son armée.

On trouve là les premiers titres de gloire de la source.

Au fil du temps, la source des Bouillens, parfois appelée des Bouillants, reste fréquentée de façon épisodique et souvent pour des raisons tout à fait extra-médicinales. On lui prête des vertus qui confinent parfois à la magie : guérisons, miracles, philtres d'amour, retours de flammes, etc... On se souvient encore, entre Nîmes et Sommières de Catherine Localm, « la sorcière des Bouillants », laquelle au Moyen-Âge, fut brûlée vive en compagnie de son complice Jehan Cazannet. Cazannet, amoureux de la fille du baron de Villevieille fit appel à la sorcière pour l'aider à la conquérir. Ce qui se passa, l'histoire ne le dit pas. Mais la jeune et belle Isabeau de Villevieille fut découverte un matin, nue, morte, et à demi enfoncée dans la boue verte du bassin. Convaincus de magie noire et de crime, la sorcière et Cazannet furent arrêtés et le viguier royal de Sommières fit son office.

C'est au XVIII ème siècle, en 1793, en pleins troubles révolutionnaires, que la source – sans jamais avoir cessé de jaillir – va renaître. Guillaume Vincent Granier, et après lui son fils, Alphonse Granier, ancien maire de Vergèze, en devient le propriétaire en 1847. Alphonse Granier prend conscience des caractéristiques de la source et des profits qu'il peut en tirer. Pour les Bouillens, c'est le début de l'exploitation : les premiers curistes sont attirés par les propriétés médicales de l'eau de Vergèze.

Dès le second empire, la source connaît un essor qui ne cessera plus. Le thermalisme est né, la mode est lancée par l'empereur lui-même et l'impératrice Eugénie. En l'an IX de la République, un médecin de Sommières, le citoyen Dax rédige le premier mémoire sur cette eau de Bouillens et ses propriétés curatives. Puis le professeur Courrière démontre que le gaz recueilli est du gaz carbonique naturel, Alphonse Granier obtient l'autorisation d'exploiter les Bouillens. En effet, cette eau issue des collines calcaires, est traversée par un courant de gaz carbonique d'origine volcanique.

1863 Le 23 juin 1863, Napoléon III accorde par décret le droit d'exploiter la source (avant l'eau était gratuite). C'est l'époque de la mode des villes d'eaux, aussi Bouillens devient une station



thermale. Alphonse Granier crée " La Société de l'Etablissement Thermal des Eaux Minérales de Vergèze ". Les statuts prévoient des bains froids, chauds, de boue, de gaz carbonique et inhalations, douche et vente des eaux en bouteilles en tant que boisson : la société propose de multiples services. Mais elle a besoin d'entreprendre d'importants travaux afin de transformer Vergèze en véritable station thermale. Ainsi, on capte l'eau par les puits, on construit des cabines, et un hôtel : l'hôtel des baigneurs.

En 1869 Le second Empire s'écroule et les installations de Vergèze disparaissent dans un incendie. La source connaît la faillite.

Mais en 1870 Apparaît la première réclame pour la source : " La princesse des eaux de table ".

1888 Monsieur Louis Rouvière, un cultivateur de la région, acquiert la source. Il est convaincu des ressources commerciales du site, et fait appel à un spécialiste nîmois du thermalisme : le docteur Louis Perrier. Grâce à leurs efforts, en 1898, la Société des Eaux Minérales, Boissons et Produits Hygiéniques de Vergèze démarre ses activités et se consacre désormais à la distribution de l'eau, au détriment du thermalisme. Vendre de l'eau à une époque où l'on boit essentiellement du vin, de la bière et de l'absinthe, là est le pari du docteur Perrier.

1898 Louis Rouvière se retire et cède ses parts à Louis Perrier qui devient propriétaire unique du domaine de la " Société des Eaux Minérales, Boissons et Produits Hygiéniques de Vergèze ". Il étudie les propriétés de l'eau et découvre des vertus thérapeutiques. Il perfectionne la mise en bouteille et cherche un commanditaire capable de financer l'exploitation. Son rêve : la commercialisation de l'eau de Vergèze à travers toute la France ; l'eau sera vendue en bouteille de verre – à cause du gaz – et avec une capsule hermétique.



1903 Un jeune britannique, Sir John Harmsworth (dont la famille était propriétaire du Daily Mail et du Daily Telegraph), achète les actions et donne à la source en toute élégance le nom de celui qui la lui a fait connaître : Perrier. Il donnera à la source des Bouillens ses premières lettres de noblesse.

1905 Grâce à Sir John Harmsworth, la source Perrier est nommée « fournisseur breveté de sa Majesté Edouard VII et de sa Majesté le roi Georges V » .



1906 " La compagnie de la Source Perrier " : est créée, la « Saga Perrier » vient de commencer. D'abord, Sir John Harmsworth met l'accent sur l'aspect « naturellement gazeux de l'eau », et s'attache à trouver une forme originale à la bouteille. Puis victime d'un accident de la route, il est paralysé. La légende veut que pendant sa rééducation, il fut amené à utiliser des haltères de gymnases, les " indian clubs ", qui lui inspirèrent la forme en poire de la bouteille. Un nom, une bouteille, Sir Saint John Harmsworth est prêt à produire et à vendre l'eau Perrier. Son premier marché : l'Empire Britannique. L'eau Perrier commencera à être exportée vers l'Angleterre, et surtout vers ses colonies...

1908 A l'Exposition franco-anglaise de Londres, la source Perrier obtient le Grand Prix des Eaux Minérales Vente de l'Année avec cinq millions de bouteilles vendues. L'eau « made in France » devient « le champagne des eaux de table ». Le succès est au rendez-vous.

1914 Perrier est plus connu dans les villes anglo-saxonnes, Londres, Delhi, Singapour qu'à Paris. Cette eau pétillante est, dit-on, la boisson favorite des officiers de sa Très Gracieuse Majesté dans les postes de l'Empire. Perrier se voit décerner le titre de « fournisseur breveté de sa Majesté le Roi d'Angleterre ».

L'usine, reliée à une voie de chemin de fer, produit près de 2 millions de bouteilles par an.

1914 – 1933 La production passe de 2 à 6 millions de bouteilles dont près de 4 millions sont exportés jusqu'aux parties les plus reculées du monde. Les affichistes Brenot et Libis réalisent des publicités pour Perrier.

1933 2 millions de bouteilles, dont 8,4 pour l'exportation, quittent Vergèze. La France est conquise et la source est déclarée « d'intérêt public ». Sir John décède et ses cendres sont dispersées dans la Manche, à égale distance de la France et de l'Angleterre, ses deux parties. En trente ans, Sir Harmsworth, non content de développer la Compagnie de la Source Perrier, aura su également lui donner une image en faisant appel à des artistes et des écrivains qui la doteront d'une dimension créative supplémentaire.

1936 Jean-Gabriel Domergue invente la première publicité avec une " Perrier Girl ". Le slogan était " Avec le whisky ou le cognac, un jus de fruit ou un rond de citron, l'Eau Perrier est incomparable ". La compagnie fusionne avec la petite " Société d'eaux minérales de Vergèze " et devient " La source Perrier S.A. "

Survint la Seconde Guerre Mondiale, et de 1942 à 1945 l'essentiel de la production de la Source, dont tous les actionnaires sont britanniques, est réquisitionné par la Kriegsmarine. La Société de la Source Perrier est gérée par l'armée allemande.

1946 Après la deuxième Guerre Mondiale, Georges Leven et son fil Gustave, associés avec ses amis : Maurice Epry (l'homme de la gestion) et Jean Davray (le publicitaire de la marque jusqu'en 1985 date de sa mort), rachètent les actions de la Société Perrier. La source redevient française. Jean Davray reprend la première réclame "La princesse des eaux de table" en changeant princesse par champagne, fête, folie et produit. Perrier est une boisson chic "à la française" présente sur tous les médias, qui veut devenir un produit de consommation de masse. Le dessinateur Jean Effel réalise la variation sur le champagne. L'affiche devient le support phare de la publicité. Perrier participe au Tour de France.



1947 Une campagne de presse est déclinée sous le slogan "Notre joie, c'est dès aujourd'hui...".

1949 Le thème de la campagne de publicité est basé sur le sommeil : "L'eau Perrier minérale, gazeuse naturelle, efface les derniers souvenirs de la digestion, laisse la bouche fraîche pour la nuit !"



1951 Une nouvelle usine est construite, la production augmente de 13,1 millions de bouteilles. Jean Davray fait appel aux affichistes Villemot, Savignac, Morvan et à des rédacteurs célèbres tels Pierre Mac Orlan, Curnonsky et Francis Carco pour leur campagne de publicité. Colette écrit dans l'Illustration les sensations procurées par Perrier : "Une eau qui bondit quand on la débouche. Une eau qui rit. Une eau qui est dans la bouche comme une poignée d'aiguilles".

1952 Perrier vend 131 millions de bouteilles.



1954 La production se diversifie, sous l'impulsion de G. Leven, avec les débuts des sodas : Pschitt (Le slogan : " L'eau qui fait Pschitt ", illustré par Savignac et Jean Carlu, est devenu une marque), Pepsi Cola, Gini et Bali en France. Jean Davray invente le slogan " Pour vous, cher ange, Pschitt orange, et pour moi, garçon, Pschitt citron. ".

Le but : devenir leader sur le marché des « soft-drinks »

G. Leven et J. Davray ont compris qu'il fallait aussi une politique de communication ambitieuse pour asseoir l'image de Perrier : poètes, écrivains, affichistes, artistes, cinéastes, associent leur nom à la célèbre bouteille..



1959 " Contre la vie chère, le magnum Perrier ". Une affiche au slogan " Follement pétillante ! " est réalisée par Forest.



1960 Des publicités sont diffusées sur grand écran et réalisées par Georges Lautner, François Reichenbach et Philippe Lorin. C'est la campagne des triplés célèbres : les Trois Mousquetaires, les trois Marx Brothers, les Trois Grâces et les trois Rois Mages.

1967 Perrier édite des bandes dessinées.



1968 " Perrier, une fraîcheur de rêve ".

1969 Le 19 novembre, le peintre Dali réalise une publicité en pleine page couleur diffusée dans le Figaro et France soir.



1970 Le slogan " Perrier, c'est fou " apparaît, avec l'appui de l'agence Langelaan et Cerf.

1972 " Perrier se sert avec un zeste d'exotisme, un zeste de perversité, un zeste d'insolite, un zeste d'accent britannique ".

Les slogans accompagnant ces campagnes marqueront tous les esprits : de « l'eau qui fait Pschitt » à « Perrier c'est fou ! », en passant par « l'eau, l'air, la vie », chacun connaît les slogans Perrier.

1973 Pour faire face à l'abandon des consignes des bouteilles en verre, au blocage des prix, à l'obligation pour l'ensemble des boissons d'utiliser des bouteilles en plastique (" emballage perdu "), mais condamné au verre à cause du gaz, Perrier décide de devenir verrier. Leven acquiert une sablière à Bédouin, au pied du Mont Ventoux. L'usine se modernise sans cesse et s'enrichit d'une verrerie et d'une carrière. A partir de 1973, Perrier contrôle donc, du sable jusqu'à la bouteille pleine, la totalité du processus de fabrication.

1974 " Faites donner les grandes eaux ".

1977 G. Leven crée le marché des eaux gazeuses aux Etats-Unis et détient 6% du marché américain. Pour lutter contre l'imitation des eaux plates gazéifiées, Perrier est vendue comme une eau importée du sud de la France " naturally sparkling ". L'eau est présentée en tant que boisson diététique, à la télévision, Orson Welles déclame " enjoy and good health ".

1979 Perrier élargit sa gamme en lançant les « Perrier Zeste » aux Etats-Unis d'abord, puis en France... Devant le succès, il acquiert de nouvelles sources locales. Au marathon de New York, 6.000 coureurs traversent Central Park munis de tricots Perrier. Les ventes passent à 200 millions de dollars (contre 6 millions en 1976).

1980 Perrier devient la " Bulle officielle " de Roland Garros, un tirage limité à 20.000 bouteilles (conçues par l'agence de design Dragon Rouge) sérigraphiées de balles de tennis jaunes et blanches remontant vers le goulot pareilles à des bulles, elles sont éditées spécialement pour le tournoi.

1983 Andy Warhol réalise une affiche pour Perrier. G. Leven crée le marché des eaux minérales en Grande-Bretagne.



1984 Présent au Canada, dans les Pays Arabes, en Afrique du Sud, en Allemagne, en Australie, au Japon, aux Etats-Unis... 45% du chiffre d'affaires global est consacré à l'export. Perrier devient la première firme mondiale d'eau minérale. La tactique de Perrier pour s'implanter sur le marché d'un pays étranger est de présenter le produit comme une marque prestigieuse (en insistant sur l'aspect luxe et snob à la française, le 100% naturel et non calorique), confier la

publicité à une agence locale et acquérir une marque locale. Puis implanter le produit dans les cafés, les restaurants et les hôtels, où les prix sont nivelés, afin de créer une habitude de consommation.



1986 Vergèze est la seule usine au monde à réunir verrerie et embouteillage sous un même toit. Entre l'arrivée du sable à l'entrée et la bouteille remplie à la sortie, il s'écoule moins de cinq heures. 3000 salariés, quatre fours débitent nuit et jour 120.000 bouteilles par heure. Vergèze devient la troisième verrerie française, derrière BSN (futur Danone) et Saint-Gobain. Philippe Lorin réalise un film de 90 secondes pour l'agence Langelaan et Cerf, faisant appel à des références graphiques de Perrier.

1987 La direction marketing est créée. Les Perrier Zeste aromatisés (citron, citron vert et orange) sont commercialisés en France. En juin, la société rachète BCI Arrowhead Drinking Water Co. American et devient le premier producteur d'eaux minérales en France. De plus, elle rachète la firme anglaise Buxton Mineral Water et détient 75% du marché britannique des eaux gazeuses.



1990 La production atteint plus d'un milliard de bouteilles. Le slogan " Perrier, c'est fou " est abandonné, car une étude prouve que le slogan a plus d'impact sur la notoriété de la marque que sur ses ventes. Perrier confie son budget publicitaire France à l'agence Ogilvy & Mather, qui mise sur l'aspect nature du produit. En février, 72 millions de bouteilles sont retirées aux USA, suite à la découverte de quelques traces de benzène dans douze bouteilles. Gustave Leven décide par la suite de retirer la totalité de la production aux Etats-Unis, soit 160 millions de bouteilles, puis dans cinq autres pays (Allemagne, Canada, Danemark, Japon et Pays-Bas), soit 280 millions de bouteilles détruites dans le monde. En avril, Perrier est de retour sur le

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



marché après dix semaines d'absence. L'agence RSCG est choisie pour la campagne presse d'un jour : Perrier pleure... de joie.

Cependant, dans les années 1990, aux Etats Unis, où les petites bouteilles de Perrier, premier soft-drink naturel de la Terre, se vendent comme une eau de luxe, la découverte de traces de benzène dans quelques bouteilles vient troubler ce succès incroyable. On réalise que le pétillant de Perrier provient de l'adjonction artificielle de gaz, et la machine consumériste américaine se met en marche.

Le minéralier français entre en ébullition, multiplie les maladresses et voit ses ventes s'effondrer Outre-Atlantique.

L'Europe moins sensible à ces questions de pureté alimentaire, est relativement peu secouée.

Reste qu'aujourd'hui encore, Perrier n'a pas retrouvé le niveau de ses ventes d'avant l'affaire du benzène.

1991 L'agence Ogilvy et Mathers diffuse quatre spots en France avec le slogan « l'eau, l'air, la vie ». Le réalisateur Jean-Paul Goude met l'accent sur la soif à travers la rencontre au sommet d'une colline d'une femme et d'un lion assoiffés au rythme de « I put a spell on you », de Screamin Jay Hawkins. Ce spot remporte le Grand Prix du 38ème Festival du film publicitaire à Cannes. Ridley Scott axe la publicité sur la fête en faisant tourbillonner les planètes au rythme de " Sex Machine " de James Brown. Il vise également le sport à travers le tennisman John McEnroe, vieilli de vingt ans, revivant une partie invisible sans balle ni raquette, dans un décor de fin de monde. Il remporte le Lion de bronze.

2/ Perrier depuis son intégration dans le groupe Nestlé

1992 Perrier est racheté par Nestlé et peut ainsi bénéficier de l'implantation du groupe en Asie du Sud-Est pour conquérir ce marché. En novembre, Publicis-FCB reçoit le budget mondial pour assurer la cohérence de la communication au plan international. L'agence Topaze édite des bouteilles de Noël décorées d'étoiles scintillantes.

1993 En juin, un spot réalisé par Ogilvy & Mather remporte le budget Perrier avec la publicité présentant de petits soldats de plomb, dans le décor d'un appartement et par une journée caniculaire, qui aux accents de " La Madelon " partent à l'assaut d'un réfrigérateur, pour libérer les bouteilles de Perrier et faire jaillir l'eau pétillante sur une foule de jouets assoiffés.



1994 Le spot remporte le Grand Prix Stratégies et le Lion d'argent à Cannes. En juin, sept vagues d'affichage n'hésitent pas à transgresser le tabou de la violence, à travers le slogan " Et si l'homme se contentait de la violence d'un Perrier ? ". Ce changement de ton veut viser les 20-35 ans. Les images chocs montrent, entre autres, la silhouette d'un cadavre tracé à la craie (la forme est celle de la bouteille de Perrier), un barillet de revolver pointé droit sur le spectateur, avec la capsule fétiche plantée dans le barillet... Publicis fait des bulles gazeuses un argument fort. Le discours se focalise sur le produit lui-même : sa force, sa pétillance, sa violence.



1995 Le slogan « Perrier, c'est fou » est repris. Le 5 juillet, le réalisateur Tarsem présente un film publicitaire où les sensations de la boisson sont décrites: une bouche béante dans laquelle pénètre l'eau gazeuse, puis le téléspectateur découvre à l'intérieur des cracheurs de feu (ou la violence des bulles), des acrobates, des cavaliers, des autotamponneuses, des boxeurs, des cosaques (ou la pétillance) et la reine des neiges (ou le rafraîchissement). Perrier se lance dans le parrainage culturel du Festival d'Avignon, il finance la programmation danse. L'agence Dragon Rouge revoit l'ensemble du packaging ou plutôt le suremballage, car la forme de la bouteille et l'étiquette en forme de noeud de papillon sont désormais intouchables.



1996 Martin Szekely (agence Kréo) signe le verre Perrier destiné aux cafés, restaurants et hôtels, vendu dans les boutiques de musées.



Perrier réalise plusieurs manifestations comme le Beach Perrier Open. Il offre à travers des jeux la possibilité de recevoir 16.000 francs par mois ou d'offrir des licences pour ouvrir des cafés en collectionnant les capsules.

2000 Après sa reprise par Nestlé en 1992, la source de Vergèze sort enfin la tête hors de l'eau. L'an 2000 signe en effet la fin de huit années noires qui ont vu les pertes de Perrier varier de 7,6 à 18,3 millions d'euros par bilan.

Pour fêter cette bonne nouvelle et asseoir une croissance retrouvée, la marque annonçait le lancement en France, en Belgique, au Royaume Uni et en Suisse d'une bouteille PET 50 cl au mois de juin 2001. Le Perrier aromatisé en PET a fait son entrée dans les linéaires l'année dernière. 2001 a été une année de relance pour Perrier. Ils ont voulu réveiller la « belle endormie » par une politique d'innovations, avec de nouveaux conditionnements et de nouveaux produits sous la marque Perrier. L'objectif consistait à parvenir à 5-6 % de rentabilité d'ici à 2004.

Pour y parvenir, Perrier a misé sur le recrutement de nouveaux consommateurs (les jeunes adultes de 25–35 ans) et sur le marché « hors domicile » très dynamique (plus 15 % de croissance par an depuis 1995). Dénommé « 3^{ème} marché », celui-ci regroupe la restauration rapide, la vente à emporter, la restauration de transport, la distribution automatique, les parcs de loisirs, les collectivités, etc... L'usage du verre étant limité dans la plupart de ces lieux, la marque Perrier a donc choisi de rejoindre le groupe de ceux qui se sont déjà lancés dans la bouteille en polyéthylène téréphtallate : Coca-Cola, Evian, Vittel, Badoit, etc...

En 2002, Perrier se lance dans les boissons colorées. La marque Perrier ne veut plus être limitée à la seule eau gazeuse transparente et crée Fluo, un softdrink fluorescent et aromatisé.

Avril 2002 : Perrier Vittel devient Nestlé Waters pour une nouvelle rentabilité. Numéro 1 mondial des eaux en bouteille, avec 16,3. % du marché, Perrier Vittel change d'identité et affiche



de nouvelles ambitions de croissance. Désormais baptisée Nestlé Waters pour profiter de l'image du groupe suisse, dont elle est une division autonome, cette activité doit encore gagner en rentabilité³⁹.

Présent dans 150 pays, Perrier est numéro un mondial des eaux gazeuses avec plus d'un milliard de bouteilles par an. Il emploie 15.000 personnes et produit près de 7 milliards de litres d'eaux pour plus de 60 marques, parmi lesquelles Perrier, Vittel, Valvert, Contex, Hépar, etc...

Perrier-Vittel SA regroupe toutes les activités « eaux » du Groupe Nestlé, numéro 1 mondial de l'agro-alimentaire.

La politique publicitaire créative et efficace de Perrier donne une image prestigieuse, unique et dynamique dans le monde entier.

Quelques chiffres⁴⁰ :

Chiffre d'affaires de Perrier en 2001 : 292 milliards d'euros, soit une augmentation de 4,6 %, dont :

- ❖ 51 % en France,
- ❖ 13,1 % en Europe (hors France),
- ❖ 27,3 % en Amérique du Nord,
- ❖ 8,6 % pour le reste du Monde.

Perrier produit chaque jour près de 3.200.000 bouteilles, soit environ 50 bouteilles par secondes.

Stockage et expédition :

99 camions, 25 wagons partent en moyenne chaque jour du site afin que soient bues en une journée, dans le monde entier ces 3.200.000 bouteilles.

286.315.000 bouteilles sont exportées en moyenne dans le monde entier, vers :

- ❖ L'Afrique et le Moyen-Orient : 13.518.000 bouteilles
- ❖ L'Extrême-Orient et le Pacifique : 18.804.000 bouteilles
- ❖ L'Amérique du Nord : 109.196.000 bouteilles
- ❖ L'Amérique Latine : 4.074.000 bouteilles
- ❖ L'Europe : 130.565.000 bouteilles
- ❖ Les Dom-Tom : 10.157.000 bouteilles

Donc chaque année, Perrier expédie en moyenne vers ses clients, à travers la France, 7.300 camions, 5.600 wagons et vers l'étranger 1.100 camions, 1.600 wagons et 4.800 containers qui iront rejoindre les soutes des cargos sillonnant les mers du globe.

En outre, Vergèze assure des expéditions vers ses dépôts et plates-formes de stockage, soit par an, près de 6.000 camions, 2.300 wagons représentant près de 230.000 palettes.

Les palettes :

³⁹ Source : Les Echos du 12 avril 2002.

⁴⁰ Source : www.perrier.com

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



Près de 540.000 palettes quittent chaque année le site de Vergèze et ses dépôts.
Chacune de ces palettes portant environ, soit :

- ❖ 2.880 bouteilles de 20 cl
- ❖ 1.994 bouteilles de 33 cl
- ❖ 924 bouteilles de 75 cl
- ❖ 600 bouteilles de 1 litre
- ❖ 2.880 boîtes métal de 33 cl



2- L'histoire de la bouteille PERRIER

Ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre, la bouteille Perrier est unique et éternelle.

1891 – 1903

Bouteille de verre blanc. La plus grande contenait du quinquina mousseux. La première bouteille fut commercialisée par le Docteur Perrier.

La seconde recevait une limonade de Vergèze, un soda à base de sirop naturel de fruit. C'est une bille au fond de la bouteille qui, sous la pression du gaz, remonte en fermant le goulot. Ce système s'appelle le « Kroumir ».

1903 – 1948

Sir Saint John Harmsworth est passé par là...

Les bouteilles de la source des Boullens ont pris la forme des massues de gymnastique qu'il utilisait chaque jour.

Cette forme si particulière présente notamment l'avantage de favoriser l'emballage. En effet, les bouteilles s'empilent facilement une fois couchées. Dans une caisse, l'espace laissé par deux bouteilles côte à côte permet d'en glisser une troisième à l'envers.

1948 – 1990

Les ventes des eaux minérales sont en plein essor. L'embouteillage, le conditionnement connaissent une véritable révolution industrielle. Le poids et la taille des bouteilles varient. Les machines, les chaînes ne cessent de se moderniser. Des améliorations sont toujours apportées comme le bouchon à vis, qui permet une conservation plus longue.

1990 – 1996

Au fil du temps, les bouteilles sont devenues plus légères, et plus résistantes. Elles sont aussi plus stables, plus larges à la base, mais elles ont su préserver leur forme originale.

A cette époque, on trouve cinq formats de bouteilles Perrier : 20cl, 33cl, 50cl, 75 cl et 1 litre.

Elles couvrent tous les besoins des consommateurs.

2001

Lancement de la bouteille PET 50 cl.

Onze années de recherche ont été nécessaires pour mettre au point un matériau capable de limiter les pertes du précieux gaz à l'origine des bulles si particulières de Perrier. Perrier a conçu un PET multicouche en nylon MXD6 qui limite la perte de gaz : 15 % seulement contre 50 % pour un PET classique. La petite bouteille callipyge en PET fera l'objet d'un lancement à la mesure de la notoriété de la marque : plus de 5 millions d'euros ont été investis dans une puissante campagne de communication orchestrée par l'agence Ogilvy. Elle est axée sur le côté transportable et incassable de la bouteille. C'est le « prêt-à-emporter » de Perrier. Cette bouteille a été dessinée par l'agence Dragon Rouge.

L'objectif de Perrier pour ce nouveau contenant était d'atteindre 16 millions de bouteilles en 2001, soit 2 % du débit annuel de la source, puis 150 millions de cols à moyen terme.



La communication est un élément capital pour une entreprise désirent vendre ses produits sur les marchés étrangers et pour faire face à la concurrence accrue dans un contexte de mondialisation.

Une bonne communication permet d'asseoir la notoriété d'un produit ou d'une marque à l'international, mais également de dégager un avantage concurrentiel en se différenciant des concurrents.

Dès son origine, la bouillonnante source de Vergèze communique. Déjà, en 1870, quelques « affichettes » décorent les murs alentour. L'un des soucis premiers du Docteur Perrier fut de donner à la source Perrier une image digne de ses qualités.

Avec 286 315 000 bouteilles exportées par an dont 130 565 000 vers l'Europe, Perrier a très bien compris l'importance que relève la communication.

Perrier a fait de la communication son **avantage comparatif**.

I). Une communication qui a su s'adapter au fil du temps...

Début du siècle :

Dès 1903, la stratégie de St John Harmsworth est de vendre sa petite bouteille française comme un produit haut de gamme pour séduire les britanniques.

Le gentleman de Vergèze met en avant les vertus d'élégance et de fête de l'eau et présente Perrier comme le «Champagne des Eaux de Table».

La signature fait mouche et Perrier devient rapidement «Fournisseur Breveté de sa Majesté le Roi D'Angleterre».

Perrier met en scène sa bouteille. Sa forme unique et aisément reconnaissable en fait un visuel

riche pour les illustrateurs de réclame publicitaire de l'époque. Déjà, Perrier distille des notes

d'humour dans ses campagnes, comme le montre la signature subtilement équivoque : «Ask for a

Whis-per, Whisky and Perrier». Le mélange du Whisky et du Perrier évoque ainsi le

chuchotement de la confiance. C'est que Perrier se veut le confident des gens de goût...

1930-1940 :

Au début des années 30, le métier de publicitaire se structure. Les agences ont recours à des études et proposent des campagnes adaptées à des cibles spécifiques. L'agence De Plas, une des agences les plus créatives à l'époque, signe les campagnes des années 30.



Perrier communique sur les thèmes de la soif, du sport et du «Champagne des Eaux de Table». Le traitement des sujets s'affine, comme l'atteste le recours aux plus grands illustrateurs (Domergue, Libis, Luc-Albert Moreau, Dubout) et écrivains de l'entre deux guerres (Colette, Valéry, Giono, Curnonsky).

1940-1950 :

En ces temps de guerre et de privation, la production Perrier tourne au ralenti et la communication s'en ressent. A défaut d'être marquées, les publicités se tournent vers le passé. Le résultat : des gravures sombres, couleur de suif, reflets d'une époque tourmentée. Réquisitionnée par les Allemands en 1943, Perrier cesse toute campagne pendant 3 ans.

C'est l'agence De Plas qui en 1946 signe les «Variations sur un retour». Pierre-Laurent Brenot, qui créera plus tard les affiches du Lido et des Folies Bergères, restitue ici l'esprit mondain et élégant de la petite bouteille verte, bercée par un rythme de jazz et de cocktails...

1950-1960 :

Après la guerre, Perrier pétille à nouveau. C'est Jean Davray, homme de lettre, qui donne un souffle hors du commun au verbe et à l'image de la bouteille de Vergèze. Pour cela, il fait appel aux plus grands affichistes de son époque, de Carlu à Cassandre, sans oublier Villemot qui, à partir de 1954, signe quelques unes des plus grandes affiches de la saga publicitaire Perrier. Tout en gardant une image de grande marque, Perrier se démocratise. Lorsque l'agence Langelaan et Cerf prend le relais de De Plas en 1954, Jean Davray décide d'ajouter aux publicités Perrier un humour fou et ironique qui n'hésitera pas à verser dans l'insensé.

1960-1970 :

Les années 60 marquent l'avènement de la société de consommation. Epoque d'abondance, de liberté mais aussi de créativité et de rébellion. Pour communiquer, Perrier ne change pas une recette qui marche : la marque s'associe les talents d'artistes d'avant garde pour coller à l'air du temps. Résultat : les campagnes de Forest ou de De Wolff anticipent si bien les changements sociaux en cours qu'elles touchent leur cible en plein cœur ! Aujourd'hui, ces campagnes n'ont pas pris une ride...

1970-1980 :

Les années 70 voient l'émergence du postmodernisme : les certitudes disparaissent, les comportements se chevauchent. Perrier s'adapte à cette explosion des comportements en proposant des campagnes très différentes les unes des autres. Mise en scène d'un maître d'hôtel impassible, références à l'art conceptuel ou encore variations sur l'exploration du langage, les publicités Perrier impressionnent par leur créativité et leur liberté étonnantes !

Jean Davray trouve en 1976 le slogan parfait pour cette époque débridée : «Perrier, c'est fou !». Pour son lancement aux Etats-Unis, la bouteille met en avant ses racines françaises puis fait sien la culture du pays, en se mettant en scène dans des images très «couleur locale», de la Louisiane à New York en passant par le Montana.

1980-1990 :



Perrier colle toujours à son temps et les années 80 sont celles du paraître. Une campagne de 1980 reprend le principe d'une série d'affiches de 1966 en mettant l'accent sur l'archétype de la réussite. Perrier communique également sur le sport, le cyclisme et le tennis notamment, avec des campagnes axées sur la performance. En 1985, Philippe Lorin, conseil en communication pour Perrier, n'hésite pas à détourner sous forme de contrepèterie, le slogan le plus connu de la marque et propose « Ferrier, c'est pou ! ».

Jeux de mot toujours, Perrier se distingue par une campagne unique pour les Britanniques. Aucun argumentaire, un seul visuel - la bouteille - et une accroche générique, l'homophonie sur le mot « eau », déclinée jusqu'à l'absurde : il fallait l'eau-ser... Perrier l'a fait.

1990-2000 :

Tout au long de cette décennie, Perrier mise sur l'image et s'associe les talents de grands réalisateurs : Jean Paul Goude, Ridley Scott ou Jean Jacques Annaud.

Au début des années 90, Perrier recentre sa communication sur la naturalité du produit et signe "l'eau, l'air la vie" avec la trilogie "la lionne", "les planètes" et "Mc Enroe". Les années 90 sont marquées par la violence qui règne aux quatre coins du monde. Perrier décide d'en détourner les signes, non sans une touche d'humour ! Les campagnes d'affichages récentes, comme celles des Tee-Shirts, vont jusqu'à ne plus mettre la signature de la marque sur les affiches...

PUB T SHIRT

Aujourd'hui, Perrier l'a bien compris, **on en dit plus avec une image forte qu'avec un long discours**.

2002 :

Perrier.com, le site « incassable » qui fait Pschitt.

Pour le lancement de sa nouvelle bouteille incassable, Perrier, fidèle à ses images décalées, propose le grand jeu du crash test on-line.

Ainsi, Perrier ajoute un nouveau chapitre d'anthologie à sa saga publicitaire et invite les inconditionnels de la bulle à découvrir sa nouvelle rubrique « unbreakable ».



II). Choix d'une stratégie de communication adapté.

Pour certains produits, des expériences et des concepts publicitaires identiques, peuvent fonctionner à peu près partout dans le monde.

C'est pourquoi il est souvent plus judicieux de collaborer avec une agence de publicité internationale susceptible de faire bénéficier l'entreprise de son expérience. Le débordement de publicités et les facteurs de mondialisation doivent amener les firmes à accepter l'avis des spécialistes pour déterminer quels aspects d'un marketing local et d'une campagne globale de publicité doivent être mis en avant sur tel ou tel marché. La publicité ne peut jamais être totalement uniformisée. Il est par exemple toujours aussi difficile d'utiliser l'humour britannique dans un message publicitaire diffusé en Allemagne.

Le marketing global a donc ses limites, en tout cas dans le domaine de l'alimentation et pour une entreprise de la taille de Perrier. Les habitudes alimentaires, les usages, les structures de consommation d'eau gazeuse connaissent des mutations importantes, ce qui suppose des attitudes différentes et adaptées à chaque cas. En outre, les législations, les parts de marchés varient, entraînant des stratégies différenciées sur le marché de l'eau.

En fait, concernant les sociétés internationales et les marques globales (comme Perrier), il est préférable de se méfier du marketing global fin d'établir une sorte de contrepoids dans l'intérêt du consommateur. Si le marketing global produit une campagne qui passe partout sans être nulle part parfaitement adaptée, l'entreprise n'a rien acquis d'autre qu'un handicap concurrentiel global.

C'est pour ces raisons que le groupe Perrier-Vittel a opté pour une stratégie de communication adaptée, dont elle a fait un de ses atouts majeurs. C'est cette stratégie et sa mise en place que nous allons mettre en évidence dans la partie suivante.

Mais dans un premier temps, voici quelques définitions concernant la communication :

- La communication externe d'une firme concerne directement l'approche marketing du marché, car c'est une communication tournée vers les différents partenaires du marché.
- La communication commerciale repose sur les activités de l'entreprise. Celle-ci communique sur son produit, sur sa marque, avec la mise en évidence soit de la fonction technique du produit, soit de sa fonction symbolique.
- Mais il existe également la communication institutionnelle, ou communication corporate : l'entreprise veut faire passer un message la concernant directement en tant qu'acteur économique situé dans un environnement social, culturel, écologique... : elle met en évidence l'identité, la culture, les valeurs, la capacité d'innovation, le respect de l'environnement, l'entrée en bourse de la firme...



Contrairement à une stratégie de communication globale qui fait passer le même message fondé sur le territoire de signification de la marque quel que soit le marché visé, « Perrier a toujours opté pour une communication adaptée »⁴¹.

Il s'agit d'une communication diffusant un message adapté à chaque marché.

Le message et l'axe de communication sont donc différents sur les marchés européens.

Au niveau de la communication publicitaire, l'organisation de Perrier est aujourd'hui rodée. La firme française, en accord avec son distributeur ou sa filiale, choisit une agence locale dans chaque marché étranger.

Commence alors un travail à trois. Perrier définit le concept et le positionnement des différentes campagnes. En revanche, l'entreprise est toujours en écoute des ses partenaires au niveau de la réalisation et de la création.

Avant de se lancer sur un marché étranger, Perrier s'efforce de comprendre la sensibilité, les habitudes et la culture des consommateurs (environnement socioculturel).

C'est pourquoi Perrier s'attache à faire appel à une agence de publicité locale, car elles savent mieux que quiconque l'atmosphère générale du marché.

A) Les raisons d'une telle stratégie.

1. Les raisons externes :

- **Prise en compte de l'environnement socio-culturel.**
Généralement, Perrier organise ses campagnes étrangères selon deux thèmes distincts : soit l'aspect luxe et snob, un peu un « made in France » de son produit, soit l'aspect 100% naturel et non calorique de celui-ci.
On insiste sur l'un ou sur l'autre selon l'aspect du marché.
En Suède et Hollande, la notion d'élite est très mal perçue alors qu'au contraire, ces deux marchés sont très sensibles aux produits naturels en matière d'alimentation.
- Perrier n'est pas perçu de la même manière sur les différents marchés européens.

La Belgique et la France représentent les marchés principaux, ce sont des marchés matures pour la marque.

Perrier est vu comme une boisson de tous les moments, c'est la **boisson quotidienne**.

Les autres pays d'Europe comme l'Allemagne ou encore l'Angleterre sont des marchés moins matures pour la marque.

Perrier s'apparente plus à une **boisson chique, chère et plus exceptionnelle**.

⁴¹ Propos venant de l'agence de communication Ogilvy Paris lors de l'entretien téléphonique du 29 mars 2002.



- Perrier n'a pas la même force dans l'imagination des gens d'un pays à l'autre.

L'image de Perrier est bien ancrée dans l'esprit des français. Cependant la force de cette image dans l'esprit d'un consommateur suédois ou encore polonais par exemple, est sûrement moins élevée.

C'est ce qui fait toute la différence entre une marque comme Levi's bien ancrée dans l'esprit des consommateurs du monde entier et Perrier, perçu différemment selon les marchés.

2. Les raisons internes :

- La tactique de Perrier pour s'implanter dans un pays étranger est de présenter le produit comme une marque prestigieuse (en insistant sur l'aspect du luxe et snob français, le 100% naturel et non calorifique) et de confier la publicité à une agence locale. Puis d'implanter le produit dans les cafés, restaurants, hôtels où les prix sont nivelés afin de créer une habitude de consommation.

Ces principales raisons sont des **freins** pour une communication globales et ont donc poussé Perrier à tendre vers une stratégie de communication locale. S'ajoute également des contraintes liées à l'environnement socio-culturel, réglementaire et la prise en compte de la disponibilité des moyens de communication.

Exemple de la communication adaptée de Perrier :

Les valeurs communiquées du territoire de signification de la marque Perrier sont différentes en Europe.

Qu'est-ce qu'un territoire de signification ? Il s'agit pour une entreprise de personnaliser sa marque, de lui donner des valeurs reconnues par le consommateur et qui permettront de la différencier des autres marques. Ces valeurs créent l'image de la marque. L'identité de la marque peut varier en fonction des évolutions du marché : ce n'est pas changer l'identité mais l'adapter à de nouvelles attentes.

Le point de départ est la considération de la marque globale liée à l'entreprise globale Perrier-Vittel. Perrier est une marque produit. Elle n'est pas cautionnée par la marque Nestlé.

- En Belgique, les publicités Perrier sont empreintes du sens de l'humour national : sans détour, spontané et bon enfant.
- Alors qu'en Allemagne, les campagnes mettent plus volontiers en avant des valeurs réputées françaises : culture et haute cuisine.



- Cette année, un nouveau film en dessin animé est apparu sur les chaînes anglaise : un naufragé assoiffé dans le désert. Il aperçoit au loin un buvette, s'y traîne péniblement et commande un Perrier. « Plus de Perrier » répond le barman navré. Intraitable, le naufragé préfère poursuivre son chemin plutôt que de boire autre chose que du Perrier

⇒ Ces exemples montrent bien que les axes de communication diffèrent selon les marchés visés.

- L'axe de communication de Perrier en France et en Belgique est fondé sur la folie et la soif (soif physique, soif du désir, soif de la réussite).
- Alors qu'en Allemagne et en Angleterre Perrier communiquera plus sur la folie que la soif.

⇒ Que ce soit sur le marché français, anglais, espagnol, allemand ou encore italien, l'axe de communication est différent. L'axe de communication est l'idée que l'on veut faire passer dans la campagne publicitaire. Le choix de l'axe est lié à la notion d'avantage différentiel et au positionnement que l'on veut donner au produit. Il s'agit de faire la différence entre les qualités inhérentes au produit et la caractéristique distinctive.

Pour un axe rationnel, on utilise une caractéristique du produit (comme le matériau P.E.T. garantissant le caractère incassable de la bouteille) qui sera l'axe. Mais il existe également l'axe symbolique (ou axe affectif, comme le luxe d'un produit) et l'axe éthique (comme l'action humanitaire d'une entreprise, le respect de l'environnement).

B) Les avantages de cette stratégie.

- Une communication adaptée permet d'intégrer les **différences culturelles**. Ce qui veut dire une meilleure connaissance du consommateur.

La culture est un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés par des individus, des groupes. C'est donc un élément déterminant. Elle est présente partout où l'on va. Les populations se resserrent de plus en plus sur leur culture.

Le risque que la communication de Perrier ne soit pas perçue comme elle aurait du l'être est écarté avec cette stratégie.

- Elle permet d'établir une **plus grande proximité** entre le consommateur, le produit et la marque.
- Elle permet de toucher les **bons segments de consommateurs**.
- Elle permet de proposer une communication adaptée aux attentes du consommateur.



- C'est un moyen pour Perrier d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement concurrentiel.

Tous les concurrents ne sont pas les mêmes sur les différents marchés. Perrier doit faire face à des concurrents locaux mais en même temps des concurrents internationaux.

Cette stratégie pousse aussi Perrier à mieux connaître ses concurrents sur les différents marchés européens afin de présenter une stratégie qui se différencie.

Qui sont les concurrents directs/indirects sur ce marché ? Comment communiquent-ils ? Quels moyens de communication utilisent-ils ? Quelles sont leurs forces, leurs faiblesses... ?

Les réponses à ces questions sont donc primordiales pour une entreprise avant l'élaboration d'une stratégie de communication adaptée.

- Une meilleure maîtrise de sa communication sur chaque marché européen.

Une erreur commise dans une stratégie de communication adaptée est plus facilement rectifiable qu'une erreur commise dans une communication globale. Les répercussions sont moins importantes.

L'erreur ne se répercute pas à l'échelon mondial, elle reste cantonnée à la région visée.

En général, l'entreprise mise sur les fonctions symboliques de la marque et met en évidence son territoire de signification, ses valeurs, que nous verrons plus tard. Pour cela, elle doit prendre en compte le positionnement du produit et les caractéristiques attendues par la cible.

Mais elle peut également communiquer sur les fonctions techniques du produit. C'est le cas de la publicité baptisée « Le Pédalo ». En effet, celle-ci montre les caractéristiques techniques de la nouvelle bouteille en P.E.T., matériau rendant ce contenant incassable, avec le slogan « Perrier, unbreakable bottle » (ce qui signifie « Perrier, bouteille incassable »). Cette publicité figure sur le cd-rom mis en annexe sur lequel sont enregistrées de nombreux films sur la marque et son produit (Cf annexe n° ?).

Par delà ces objectifs, il existe des buts financiers (augmenter le volume des ventes, les parts de marché...), commerciaux (augmenter la notoriété de la marque, de l'entreprise, renforcer l'image...).

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise peut initier sur une communication qui va lui permettre d'agir sur les attitudes et le comportement de la cible. Il faut influencer les attitudes de la cible et pour cela :

- Lui faire connaître la marque, le produit : c'est l'objectif cognitif.
- Ensuite, lui faire aimer le produit : c'est l'objectif affectif.
- Enfin, le lui faire acheter : il s'agit de l'objectif comportemental, ou conatif.

C) Les risques.



- Une communication adaptée entraîne des investissements plus lourds.

L'entreprise adapte son message publicitaire à chaque pays. L'axe de communication n'est pas le même.

- Une distorsion de l'image est possible.

L'image de l'entreprise n'est plus la même sur les différents marchés.

- Il faut enfin craindre une perte de synergie au sein du groupe.

En bref, en ce qui concerne la stratégie de communication de Perrier en Europe, nous avons pu constater que plus l'eau de Perrier était positionnée comme une boisson de luxe, snob, plus elle était attirante.

Perrier a su donc tirer profit de son principal handicap, son prix de vente à l'export, pour en faire son principal atout.

Malgré le choix pour une communication adaptée, Perrier a déjà eu recours pour des raisons de coûts à des campagnes utilisées dans plusieurs pays.

Ce fut le cas de la campagne anglaise a été simplement adapté en Australie. Une bonne part de la clientèle de Perrier faisant partie de la jet society (jet set) et voyageant donc très souvent, il est essentiel de conserver une **cohérence d'image** entre les différents pays.

Perrier pense aussi réaliser une campagne spécialisée destinée aux magazines internationaux de manière à accentuer encore cette cohérence.

III). Les moyens de communication.

Leur choix dépend du budget de communication de la firme et de la cible.

A). La publicité.

C'est une communication non interactive mise en place pour le compte d'un émetteur (l'annonceur) en vue de provoquer chez les récepteurs des réactions conformes aux objectifs de l'entreprise. La publicité passe par les mass médias : il s'agit de la télévision, la radio, le cinéma, la presse et l'affichage. Elle fonctionne sur le principe de répétition pour multiplier les contacts. Toute société souhaitant communiquer de cette manière doit faire appel à une agence de publicité. Perrier recourt quant à elle à l'agence Ogilvy et Mathers située à Paris.

1). Les objectifs de Perrier.

La publicité est, avec l'identité visuelle et la qualité, l'élément le plus important pour lancer et soutenir une marque. L'objectif fondamental est de faire connaître un produit et d'implanter son image pour déclencher l'acte d'achat.

Dans la perspective d'une *stratégie à long-terme*, la publicité doit donc être constante dans son message et crédible dans ses affirmations.

A court terme, la publicité a pour mission d'actualiser une offre, de soutenir les opérations de promotion par le biais des médias, d'accroître le désir du consommateur et de l'amener à l'acte d'achat

Dans sa stratégie publicitaire, Perrier s'efforce d'atteindre les objectifs suivants :

- Amélioration constante de la qualité de la publicité et préservation de la continuité par un travail prospectif à long terme.
- Au niveau de la création, Perrier s'efforce de garantir une qualité esthétique irréprochable sur l'ensemble des marchés.
- Adaptation de la publicité aux différents types de média, utilisation de médias spécialisés, recours plus fréquents aux médias marginaux, amélioration de l'efficacité (y compris par des études de marché internes).
- Intégration systématique de la marque et des éléments publicitaires les plus caractéristiques dans toutes les opérations (packaging, matériel promotionnel, relations publics, etc).



- Présence dans les nouveaux médias le plus tôt possible.
- Harmonisation entre la publicité et les objectifs marketing.
Pour le lancement de sa nouvelle bouteille en PET, plus de 5 millions d'euros ont été investis dans une puissante campagne de communication orchestrée par l'agence Ogilvy.
- Coopération entre publicité, promotion des ventes et relations publiques.
- Contrôle permanent des prestations et de la qualité des agences de publicité. Perrier travaille en collaboration avec l'agence de communication **Ogilvy Paris**.

2). Télévision, Cinéma.

La publicité à travers la **télévision** et le **cinéma** a permis à Perrier de se différencier de ses concurrents.

Dans le cadre de sa création publicitaire, Perrier, ou plutôt l'agence de communication mettant en place les spots sur le produit, font appel à ce que l'on qualifie de copy strategy créative, apparue dans les années 1960 sous l'influence du publicitaire anglais David Ogilvy. Pour créer ces films, on recourt davantage aux études de marché pour mettre en évidence les comportements et les changements dans les styles de vie des consommateurs.

Il s'agit d'une forme de communication insistant sur la fonction technique du produit et sa fonction symbolique. Par exemple, le spot du pédalo (Cf annexe n° ?) s'appuie sur le matériau utilisé pour la fabrication de la nouvelle bouteille, le P.E.T., et sur son caractère incassable, ainsi que sur sa fonction symbolique, s'adressant aux sportifs et à un nouveau marché pour Perrier (la consommation d'eau hors domicile et hors restauration) à l'aide d'un spot original et imaginaire.

Avec la copy strategy créative, le style de la publicité change, est moins rationnel, plus original et plus humoristique. Ce qui est important, c'est moins le fond que la forme, c'est-à-dire le fait que la marque communiquée ait un caractère, un physique et un style.

Grâce au cinéma, Perrier est connu dans le monde entier. 250 millions de spectateurs dans le monde ont vu le logo Perrier, dans « Goldeneye », avec James Bond. Notamment dans la spectaculaire scène de poursuite à travers les rues de Saint Petersburg.

C'est avec l'arrivée en 1948 de Jean Davray que la saga des images Perrier a réellement commencé.

Chargé de la publicité, Jean Davray va innover, inventer, imaginer avec une sûreté de goût qui n'aura d'égale que sa justesse de propos.

Il a su s'entourer des meilleurs « faiseurs d'images » de son temps.

Qu'ils s'agissent d'artistes (Dali, Touchagues...etc), d'illustrateurs (Arlet, Benot...etc), de cinéastes ou d'humoristes(Kiraz, Forest...etc), Perrier a toujours su choisir les meilleurs

VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



réalisateurs français ou internationaux(Bernard Lemoine, Jean Claude Brialy, Ridley Scott, Jean Claude Goude).

En une cinquantaine d'année, des dizaines de films ont été réalisés pour Perrier, pour le cinéma et/ou la télévision.

Mais au delà de ces quantités impressionnantes, il faut insister sur la **qualité** et la **créativité** des films Perrier notamment avec les films tournés autour de Guillermo Vilas, Bernard Hinault ou Gabriella Sabatini ; de « la violence des planètes » ou encore des « sensations » et de l'inénarrable « Perrier c'est fou ».

Une qualité souvent récompensée à l'instar du film « Mc Enroe », réalisé par Ridley Scott et qui reçut, en 1991, la Minerve de Bronze du meilleur film publicitaire toutes catégories ; ou encore la Madelon, réalisé par Ken Ralston et qui reçut, en 1992, le Grand Prix Stratégies.

Et avec en grand vainqueur, « La Lionne », réalisé par Jean-Paul Goude et qui cumula le Grand Prix du Festival International du Film Publicitaire de Cannes, le Prix de la Publicité Française, la Minerve d'Or toutes catégories et le 7 d'or du meilleur film publicitaire.

Comme nous pouvons le constater, Perrier attache une très grande importance au média télévision.

Exemple de spots publicitaires :

Le thème de communication est la mise en scène du produit, le message et le ton utilisé par rapport à l'axe choisi. Il s'agit de traduire en signes l'axe de communication par les textes, le graphisme, les couleurs, les décors, les personnages. Tout ceci doit permettre de retrouver l'axe de communication. Perrier utilise différents thèmes de communication, selon les pays auxquels la firme s'adresse.

-La lionne:

Pour réaliser ce spot, Perrier fit appel à un réalisateur pas comme les autres. Qui d'autre que Jean-Paul Goude, l'ex-directeur artistique d' Esquire , connu pour ses photos de la sublime Grace Jones pour Citroën (1984) ou ses spots pour le parfum «Egoïste» de Chanel, pouvait mettre en image la folie de Perrier ? Goude, qui s'impliqua dans le projet dès la conception du story-board, donna libre cours à son génie pour livrer au final un «objet publicitaire non identifié», à la fois décalé, sauvage et humoristique.

-Les planètes :

Ridley Scott, le réalisateur d' Alien, Blade Runner et plus récemment de Gladiator , fut choisi pour tourner ce spot.

- Le mirage :



Lors du tournage, John Mc Enroe a très vite démenti le cliché de joueur colérique qui faisait sa réputation sur les cours de tennis. Sans rechigner le moins du monde, il accepta de souffrir deux heures entre les mains du maquilleur pour vieillir de trente ans.

- La madelon :

Véritable bijou d'animation, le film nécessita un travail titanesque de post production. C'est pourquoi Ken Ralston fut choisi pour réaliser ce film. Magicien des effets spéciaux et vieux complice de George Lucas, Ralston remporta notamment l'Oscar des meilleurs effets visuels pour *Le Retour du Jedi*, *Qui veut la peau de Roger Rabbit* et *Forrest Gump*. Le tournage eut lieu dans le ranch de George Lucas, aux Etats-Unis.

- Le bar :

Pour créer l'effet des personnages en miniature et afin d'économiser du temps et des frais de post-production, le réalisateur Bruno Aveillan eut l'idée de faire le maximum de plans en vue réelle surdimensionnée. Le plateau se transforma ainsi en véritable pays de Gulliver avec un bar de 7m de haut, une bouteille Perrier de 1,5 m de haut et des verres de 90 cm !

- Les taggeurs :

Le film fut tourné en Namibie. Parmi les « Taggeurs », on retrouve un des acteurs de *La guerre du feu*. Entre deux prises, celui-ci n'hésite pas à faire profiter les autres acteurs de son expérience. Manière de se déplacer, expressions gestuelles : chaque geste fut passé en revue afin de donner à ces scènes le maximum de réalisme.

- Les momies :

Avec ce spot, Jean-Jacques Annaud effectuait son grand retour à la publicité. Pour l'occasion, il s'entoura de vieux complices. Jean-Jacques Annaud confia à At Hoang, décorateur de *l'Amant* et de *Sept ans au Tibet*, la mission de transformer un studio de cinéma en crypte égyptienne. Et l'un des eunuques du film était un des moines assassinés du *Nom de la Rose*.

- Les aromatisés :

Cette campagne associa un thème vieux comme le monde - le mari jaloux - et une forme décalée et moderne - les images de synthèse. Ici, les créatifs se sont inspirés des vaudevilles français. Genre théâtral en vogue au début du siècle, le vaudeville met souvent en scène de manière burlesque les aventures d'un mari, sa femme et de son amant, le tout sur un rythme enlevé et léger.

Les visuels, quatre scènes différentes (le retour du mari, sérénade, postier et téléphone) racontent les aventures de monsieur et madame Perrier dans leur frigo et marient le plus classique du théâtre de boulevard avec les effets spéciaux les plus à la pointe.

- Le pédalo : Récemment, pour soutenir le lancement de sa nouvelle bouteille PET, Perrier a lancé une nouvelle vague de communication télévision Perrier du 1^{er} au 21 mars 2002, « Le pédalo ». Ce spot peut être visualisé dans le cédérom mis en annexe (*cf. annexe n°*). 85% des jeunes de 15 à 34 ans, la cible de communication, avec les sportifs verront le film en moyenne 5,5

fois. C'est le groupe de consommateurs (mais pas seulement : il peut s'agir de distributeurs, de fournisseurs...) que l'on veut toucher, que l'on vise dans le cadre de la campagne de communication. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la cible externe commerciale (essentiellement aux clients actuels, potentiels) et non commerciale (leaders d'opinion, médias, pouvoirs publics).

Tous ces films publicitaires ont permis de raconter en images l'histoire de Perrier à travers une diversité de style, une pluralité d'expression, une multiplicité de vocabulaire tout à fait incomparable et avec **une créativité toujours en avance sur son temps.**

3) L'affichage.

Les campagnes d'affichage sont aussi une force de Perrier. Perrier s'est toujours entouré des meilleurs affichistes :

Cassandra.

« Le champagne des eaux de table »(1949).

C'est la toute première véritable affiche créée pour Perrier par le maître du genre, Cassandra auquel on doit de nombreux chefs-d'œuvres, parmi lesquels « L'intransigeant », « L'Etoile du Nord ».

Carlu : « L'eau qui fait Pschitt »(1949).

Quelques semaines après Cassandra, Carlu s'est chargé de créer la deuxième affiche de Perrier. Tout aussi percutante et forte que la première, elle annonce un virage : « l'eau qui fait Pschitt » va dorénavant remplacer « le champagne des eaux de table ».

Savignac : « Perrier eau minérale gazeuse naturelle »(1955).

Avec l'affiche qu'il réalise pour Perrier, il s'en tient à son crédo :un seul trait, une seule idée visuelle par affiche, mais qui doit tout exprimer. Ici, le naturel, la pétillance, la légèreté, la fête et même déjà la « **folie** » sont magistralement exprimés.

Villemot : « La Rousse »(1976), « la Femme noire »(1977), « Bouteilles entremêlées », « Cocktail mondain »(1983), « Le Lustre »(1983).

Jeune affichiste, Villemot apporte sa collaboration à Perrier en 1954. Jean Davray lui demande de réaliser des affiches spirituelles, amusantes et élégantes.

Villemot inaugure l'ère de « Perrier c'est fou » avec la Rousse qui obtiendra le Grand Prix de l'Affiche.

Villemot :Tennis(1983) ; Villemot :Rugby(1983) ; Villemot : « Cyclisme »(1983).

A chaque fois que Villemot illustre le spot, il y glisse la petite touche d'humour léger cher à Perrier. Tour à tour la bouteille devient balle de tennis, ballon de rugby ou en forme d'évocation, coureur cycliste.



Génia Kalatchef(1991).

Dans le poster coloré et plein d'humour que Génia Kalatchef a conçu pour une diffusion internationale, on retrouve toute la gaieté et l'exubérance slaves de la Russie natale. Une gaieté et une exubérance qui ressemblent à Perrier.

Alberto Bali : Affiche pour le Premier tournoi de Golf de Perrier de Paris(1991).

Avec le golf, on retrouve le profond « vert espérance » qui est la marque de la bouteille de Perrier.

Plus récemment, seule une marque comme Perrier était assez folle pour oser illustrer ses valeurs uniquement avec des photos, sans accroche ni logo !

La première campagne (1998) comporta quatre visuels : «Einstein», «Karateka», «Secouriste» et «Oncle Sam».

La seconde (1999) reprit le même principe avec «Requin», «Marty Feldman», «Haddock» et «Nosferatu». L'affiche la plus audacieuse fut sans aucun doute «Haddock» : le célèbre ami de Tintin crache... son verre de Perrier puisqu'il ne contient aucun alcool ! Tonnerre de Brest !!!

B). Les relations publiques.

Ce sont toutes les actions engagées par l'entreprise pour mieux se faire connaître (augmenter sa notoriété), améliorer son image et maintenir des relations en interne (réunions, journal d'entreprise) et en externe : conférences de presse, journées portes ouvertes, visites d'entreprises...

En externe, c'est également le sponsoring. C'est un outil du marketing opérationnel et un moyen pour une organisation de toucher de nouvelles cibles et de les fidéliser en apportant son aide à une manifestation sportive, culturelle via la communication. La firme propose une participation financière, matérielle, humaine à la réalisation d'une manifestation de caractère culturel humanitaire, scientifique mais le plus fréquemment sportif. Le sponsoring sportif représente 50% des actions de sponsoring⁴².

Le mécénat fait également partie des relations publiques : dans ce cas, l'entreprise apporte son aide mais sans faire apparaître la marque, ni le logo sur la manifestation. Il s'agit d'atteindre les mêmes objectifs que le sponsoring en terme d'image et de notoriété. L'entreprise n'apparaît pas mais elle bénéficie de retombées médiatiques : c'est un marketing plus sophistiqué.

Ce moyen de communication est aussi un **grand atout de Perrier**.

Cette communication institutionnelle permet de mettre en évidence l'image de l'entreprise et de renforcer sa notoriété sur le plan international.

Perrier entretient des relations avec ses différents publics à travers :

⁴² Source : Enjeux de juin 2000.



- les visites d'entreprise, notamment le site de Vergèze, au cours desquelles la firme distribue un complément à la visite (Cf annexe n°).
- les articles de presse (Cf.annexe),
- la plaquette d'entreprise,
- les conférences de presse.

Il est important d'établir avec les commerces de détail une relation à long-terme fondée sur une reconnaissance mutuelle. La publicité dans les supports professionnels permet de toucher non seulement les acheteurs dans les chaînes de distribution, mais aussi une grande partie des salariés des magasins.

1/ LE SPONSORING ET LE MECENAT

Perrier apporte son concours à différentes manifestations à travers le sponsoring et le mécénat.

TENNIS

Perrier et le tennis, c'est une longue histoire d'amour qui dure depuis près de 70 ans. Tout a commencé en 1928 et s'est véritablement concrétisé au début des années 80, lorsque Perrier est devenu la boisson officielle de la Fédération Française de Tennis.

Aujourd'hui le point d'orgue, c'est Roland Garros : Perrier y désaltère le gotha du tennis mondial.

Mais aussi l'Open de Bercy, le Grand Prix de Lyon, l'Open 13 de Marseille et les tournois challengers.

Perrier joue aussi la carte des jeunes et encourage la pratique du tennis en parrainant, avec les Trophées Perrier, l'ensemble des championnats de France.

Enfin Perrier c'est aussi les « champions », qui à un moment ou un autre ont porté les couleurs de la marque, tels que Guillermo Villas, Henri Leconte, Goran Ivanisèvic, Cédric Pioline...

CYCLISME

« L'Eau Préférée des Sportifs »...c'est avec cette petite phrase que Perrier a accompagné 61 ans durant de 1923 à 1984, le Tour de France. Bernard Hinault a été associé pendant trois ans à Perrier, de nombreux champions de la grande boucle ont aussi bu les petites bulles magiques à l'arrivée de chaque étape : de Hugo Koblet à Jacques Anquetil, en passant par Eddy Merx, Raymond Poulidor...

Perrier s'est aussi associé à de nombreuses grandes classiques aussi célèbres les unes que les autres : Paris-Nice ; le Dauphiné-Libéré, le Midi libre, les 4jours de Dunkerque...

OMNISPORTS

Si le cyclisme a été pendant longtemps le sport phare remplacé depuis par le tennis, de nombreuses autres actions menées pendant plusieurs décennies dans différentes disciplines



matérialisent également l'engagement de Perrier dans le sport. Sur tous les terrains de la soif, Perrier est l'allié du sportif.

On note la présence de Perrier dans :

- l'Athlétisme : Perrier est le partenaire de la Fédération.

Au début des années 60, Perrier fut le premier partenaire de la FFA. Dans toutes les compétitions officielles nationales et internationales organisées par la Fédération, les Athlètes portaient des dossards Perrier.

- le Football : Perrier est le premier est le sponsor de la Coupe de France en 1965 et ce, pendant une quinzaine d'années.

- le Ski : initiateur de la coupe Perrier de Ski.

Cette coupe fût développée par Perrier dans les années 70, véritable parrainage des Championnats de France Minimes et Cadets.

- l'Aviron : Perrier est le partenaire des internationaux de France.

- le Golf : le tournoi Perrier de Paris.

Sport chic, le golf n'échappe pas à l'intérêt de Perrier. Un tournoi original dans sa formule très conviviale, et très attractif pour les champions et le public.

En huit ans, de nombreuses stars du Golf s'y sont succédées de Severiano Ballesteros à José-Maria Olazabal, en passant par Fred Couples, Tom Watson...

- le Tennis de table : Perrier reçoit la Coupe du Monde à Nîmes.

- le Beach Volley : la firme a créé le Beach Perrier Open.

Un sport soif, un sport jeune, un sport ludique qui se pratique sur toutes les plages du Monde. Intense et esthétique, le Beach Volley est le dernier né des sports Perrier.

Un sport dans lequel Perrier crée l'événement en organisant le grand rendez-vous des stars mondiales du Beach à Pornichet/La Baule.

- Depuis 2001, Perrier est aussi devenu sponsor du Montreux Jazz Festival (1^{er} festival en Suisse).

- En 1993, Perrier Grande Bretagne invente un concours ouvert aux jeunes artistes : décorer en toute liberté la bouteille de Perrier. Ces décors sont reproduits sur des manchons en PVC thermorétractable, support d'image idéal. Ces manchons ont gardé leur dénomination anglo-saxonne d'origine « sleeve » et donné naissance à une nouvelle technique, le « sleeve ».

Comme nous pouvons le constater, Perrier attache une grande importance à ce moyen de communication, notamment à travers le sponsoring et le mécénat.



2/ La communication institutionnelle de Perrier

Perrier a très bien compris que la **communication institutionnelle** est d'une importance déterminante afin d'entretenir une adéquation entre la réalité de l'entreprise, sa situation, ses produits, ses comportements, à l'image qu'elle donne d'elle-même dans le public.

La publicité institutionnelle doit répondre aux exigences de l'image.

Cependant, il est essentiel de réfléchir sérieusement sur l'utilité, voire l'opportunité, de telle ou telle action de sponsoring et de renoncer à des opérations ayant pour seuls objectifs de flatter la vanité d'une société ou de servir les passions d'un patron.

Il existe une étroite relation entre l'image et la culture d'entreprise de Perrier.

De nos jours, l'image est de plus en plus marquée par le degré de responsabilité sociale de l'entreprise, c'est à dire d'engagement dans l'action, et pas seulement en paroles.

Ces différentes manifestations permettent à Perrier d'entretenir des relations avec ses différents publics et de communiquer autour des éléments périphériques de la marque comme la réussite, la jeunesse, le dynamisme, le fait que se soit une boisson qui désaltère...

Par exemple, Perrier communique sur le sport, le tennis, le cyclisme, notamment avec des campagnes axée sur la performance.

C). Les opérations de promotion des ventes.

La promotion des ventes permet de stimuler la vente des produits pendant une courte période en menant des actions qui peuvent s'adresser aux consommateurs (promotion par le prix, promotion par l'objet, promotion le jeu), aux distributeurs (promotion sur le lieu de vente) et aux commerciaux de l'entreprise.

L'objectif est d'accroître les ventes d'un produit pendant une certaine période en proposant différentes actions de promotion : échantillons, promotions par le prix, promotion par l'objet, par le jeu.

Perrier communique en magasins par des push posters et des actions.

Citons comme exemple les opérations de promotions des ventes menées par Perrier dans les grands magasins spécialisés pendant les trois semaines du tournoi de Roland Garros (*voir annexe n°*).

Les actions promotionnelles permettent de renforcer le message publicitaire sur les lieux de vente. Elles doivent permettre d'augmenter la consommation ou de gagner de la clientèle.

Les campagnes de promotion de Perrier sont accompagnées de mesures de soutien au distributeur, offrent des solutions concrètes à ses problèmes et facilitent l'intégration des produits dans les linéaires.

Perrier propose ainsi un mobilier spécifique aux distributeurs afin d'organiser leur rayon de distribution (*voir annexe*).

Dans ses actions, Perrier n'a pas oublié que le soutien qu'il peut apporter au distributeur par le biais de sa promotion des ventes doit être aussi exclusif que possible.

Plus il pourra donner des gages d'exclusivité au distributeur, meilleures seront les conditions pour qu'ils puissent progresser ensemble. En effet, une action de promotion des ventes mise en



place par le producteur et qui devient partie intégrante de l'effort publicitaire du distributeur sur tous les médias, ne présente d'intérêt véritable pour les points de ventes que s'il en a l'exclusivité.

Perrier utilise aussi le **cobranding** comme moyen de communication. Récemment l'entreprise s'est associée avec le constructeur automobile Renault pour lancer ensemble une série limitée de la gamme Twingo, « la Twingo Perrier ».

Ce lancement a été appuyé par un spot publicitaire et de nombreuses cartes postales (*cf. annexes*). Cette association rappelle l'alliance entre le constructeur automobile Peugeot et les organisateurs du tournoi de Roland Garros qui avait donné naissance à la « 205 Roland Garros ».

Comme nous pouvons le constater, la communication n'est pas une chose évidente et les firmes doivent faire face à un **système complexe de communication**. Les entreprises doivent non seulement communiquer aux consommateurs finaux mais aussi aux fournisseurs, distributeurs et actionnaires.

Les messages publicitaires destinés aux détaillants sont souvent négligés ou mal considérés par les fabricants, alors qu'ils constituent un maillon important dans la chaîne de communication entre le producteur et le distributeur.

De plus, il est très important pour une compagnie de communiquer sur ces valeurs car ces dernières révèlent son histoire, son sens, son savoir faire, ses choix éthiques, déontologiques.

Perrier a su adapter sa communication d'une manière pertinente sur les marchés étrangers pour asseoir son image et sa notoriété à l'international grâce aux valeurs du territoire de signification de sa marque : Perrier communique sur le dynamisme, la folie, le côté français du produit (produit « made in »). Ainsi, depuis 1992, suite au rachat de Perrier par Nestlé, Perrier a regagné des parts de marché grâce à sa communication extravagante.

CONCLUSION

Dans un contexte de mondialisation et de diversification, le marché de l'agroalimentaire ne cesse de s'amplifier, comme nous avons pu le remarquer tout au long du dossier, et cela pour diverses raisons, telles que l'ouverture des marchés, la demande croissante des consommateurs, l'exigence qu'ils portent sur les différents produits, ou encore l'attrait qu'ils ont pour la diversité de l'offre.

Par conséquent, les départements de la recherche et du développement, de l'innovation, du design, du packaging ou encore et tout particulièrement de la communication ont pris une place prépondérante au sein des grands groupes pour répondre à une demande en pleine mutation.

Une autre des conséquences de cette tendance est l'accroissement de la concurrence. Or pour faire face à cette situation et profiter de ce contexte de globalisation, seuls les plus forts resteront sur le marché et pourront espérer une augmentation de leur chiffre d'affaires. Le challenge se fait d'ailleurs actuellement en Europe entre trois principaux groupes transnationaux : Nestlé, Danone et Unilever.

Le marché de l'eau tant au niveau mondial qu'europpéen subit les mêmes évolutions, et les enjeux sont identiques. En effet, le groupe Perrier suite à de nombreuses difficultés a dû regagner des parts de marché. Pour cela la marque Perrier a su communiquer d'une manière pertinente et s'adapter au cours du temps, tout en définissant clairement son territoire de signification basé entre autres sur les valeurs gastronomiques françaises, une communication innovante et dynamique. Cette politique d'adaptation a permis à la marque de dégager un avantage concurrentiel et une notoriété internationale, malgré l'historique chargé tant en réussite qu'en échec que Perrier affiche.

Le changement de nom du groupe Perrier-Vittel en Nestlé-Waters ouvre de nouvelles perspectives, ceci dans un but d'augmenter la rentabilité du groupe. Mais alors quelles vont être les actions de communication mises en place pour atteindre cet objectif ? Par exemple, on peut se demander si Nestlé-Waters va apposer sur chacun de ses produits comme le produit phare du groupe, Perrier, sa marque caution dans l'objectif de faire connaître son changement de nom ?

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages généraux :

- 1- *L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine*, de Pierre Harrison et préface de Susan George, août 1983. Collection Centre Europe - Tiers Monde. Editions Pierre-Marcel Favre
- 2- *La stratégie Nestlé, principes simples pour diriger dans un monde complexe*, d'Helmut Maucher, 1995. Editions Laurent du Mesnil.
- 3- *Dossier N... comme NESTLÉ*, de Jean-Claude Buffle, 2^{ème} semestre 1986, Editions .

Les articles spécialisés :

➤AGRA Alimentation :

1. n°1357, « *Nestlé acquiert la source américaine Deer Park Spring Water* », 7 octobre 1993.
2. n°1371, « *Nestlé compte se renforcer dans l'eau minérale* », 20 janvier 1994.
3. n°1397, « *Nestlé augmente sa participation dans San Pellegrino* » et « *Coca-Cola et Nestlé accentuent leur partenariat dans les boissons à base de thé et de café* », 1^{er} septembre 1994.
4. n°1453, « *Nestlé Sources International deviant Perrier-Vittel S.A., groupe Nestlé* », 16 novembre 1995.

➤Capital :

1. « *Les déboires de Perrier* », novembre 1994.
2. « *Embouteillage au rayon eaux minérales* », mai 1996.
3. « *Evian, la source miraculeuse de Danone* », août 1998.

➤L.S.A. :

1. n°1444, « *Nestlé parie sur le petit déjeuner* », 11 mai 1995.
2. n°1456, « *Café soluble : Nestlé contre-attaque* », 7 septembre 1995
3. n°1469, « *Nestlé se réorganise* », novembre 1995.
4. n°1484, « *Les glaces gardent la forme* », 25 avril 1996.
5. n°1509, « *Perrier-Vittel simplifie ses structures* », 17 octobre 1996.
6. n°1532, « *Dossier petit déjeuner* », 27 mars 1997.
7. n°1537, « *Les grandes marques élargissent leur territoire* », 2 mai 1997.
8. n°1539, « *Dossier boissons sans alcool* », 15 mai 1997.



9. n°1566, « *Dossier eaux* », 8 janvier 1998.

►La Tribune :

1. « *Nestlé lance l'eau minérale Quézac, une rivale de Badoit* », 29 juin 1995.
2. « *Le géant de l'agro-alimentaire fait mieux que Danone et Unilever* », 27 mars 1997.
3. « *Perrier-Vittel acquiert la totalité du capital de l'italien San Pellegrino* », 12 novembre 1997.
4. « *Nestlé devient numéro deux européen des aliments pour animaux* », 5 février 1998.
5. « *Danone veut devenir leader de l'eau minérale devant Nestlé* », 24 juin 1998.

►L'usine nouvelle :

1. n°2482, « *Perrier : les hoquets d'une restructuration* » et « *Nestlé veut faire la part belle à la croissance interne* », 8 décembre 1994.

►Les échos :

1. « *Nestlé défend ses marques* », 1996.
2. « *Nestlé poursuit ses acquisitions dans les pays émergents* », 19 janvier 1998.

Sites Internet :

- www.nestle.ch
- www.nestle.fr
- Etudes et analyses financières sur le moteur de recherche « Yahoo » : <http://fr.biz.yahoo.com>

Entretiens téléphoniques :

- Avec différentes personnes du service *Marketing International de Perrier*, à Vergèze, dont avec le Responsable, Monsieur Manichon.
- Avec **Amel**, de *l'agence de communication* gérant la campagne de Perrier en Europe, l'agence **Ogilvy**, à Paris 8^{ème}.

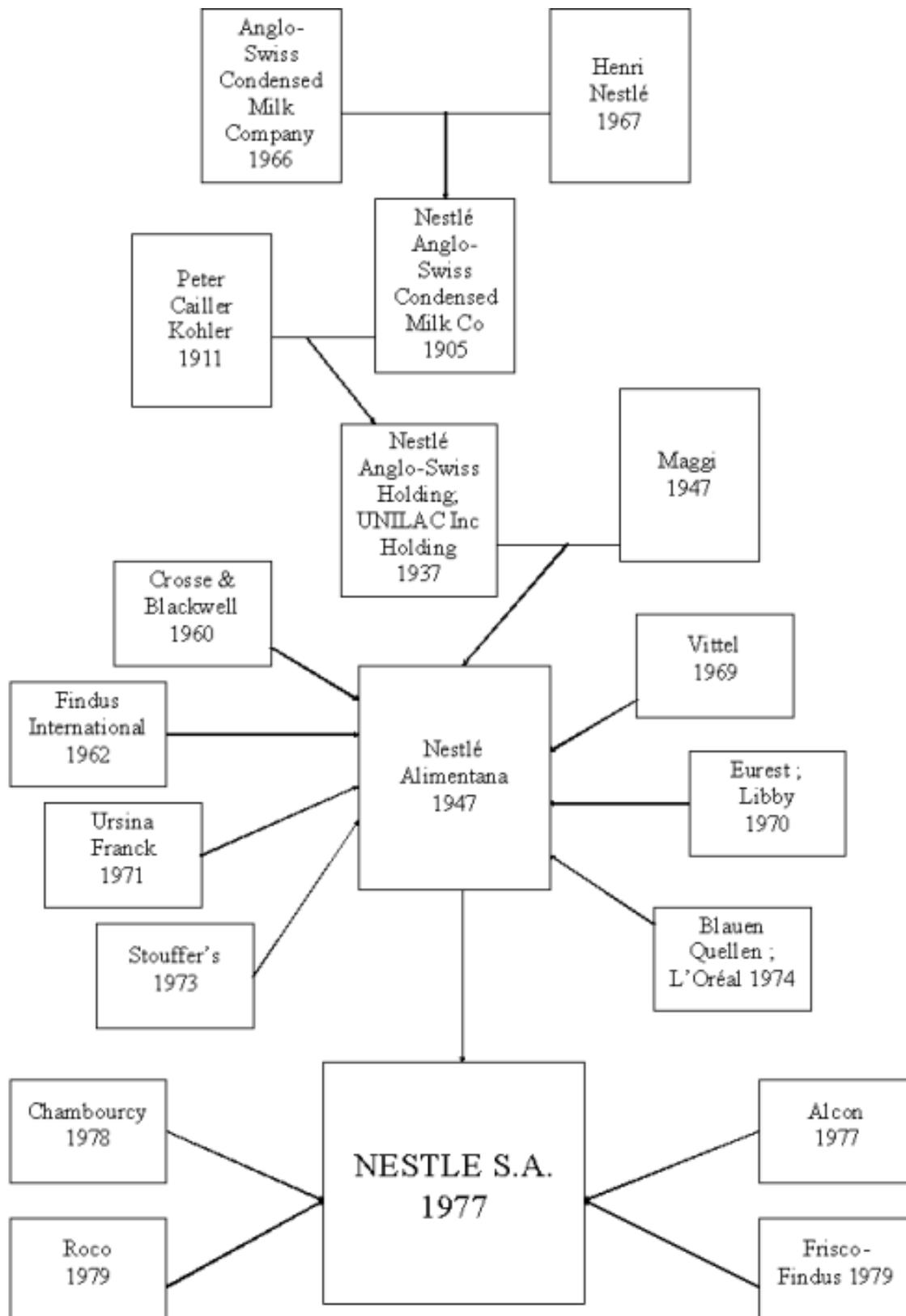
VIGNOLLET Marie-Luce
CARRIO Maryline
TOUSSAINT Camille
MASSARD Guillaume
HUMBERT Guillaume



Annexe 1 : Schéma de l'histoire de la firme depuis 1867 jusqu'à 1977⁴³ :



⁴³ Source : « L'Empire NESTLÉ, faits et méfaits d'une transnationale en Amérique Latine », de Pierre Harrisson et préface de Susan George, août 1983.

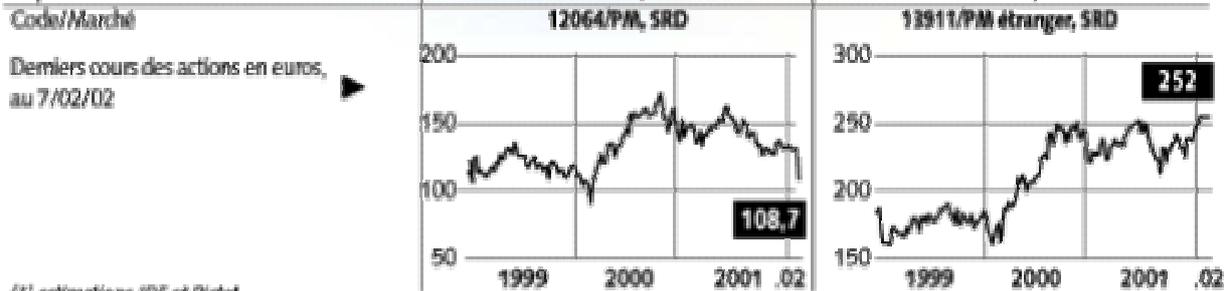




annexe 2 : les estimations des instituts JDF et Pictet sur les activités « eau » de Danone et Nestlé :

L'EAU : UNE ACTIVITE PLUS IMPORTANTE ET PLUS RENTABLE CHEZ DANONE QUE CHEZ NESTLE

Données en millions d'euros, sauf indication contraire	DANONE			NESTLE		
	1999	2000	2001 est.	1999	2000	2001 est.
Ventes d'eau en volumes (en millions de litres)	10.000	11.000	14.500	11.063	11.523	12.500
Chiffre d'affaires eau (*)	2.381	3.313	3.796	3.553,9	4.047,5	4.634,2
Part du chiffre d'affaires total	17,9 %	23,2 %	26,2 %	7,6 %	7,6 %	8 %
Résultat d'exploitation eau (*)	274	411	493,5	326,8	340,9	393,6
Part du résultat d'exploitation du groupe	19,7 %	26,5 %	31,0 %	6,6 %	5,6 %	6,3 %
Marge d'exploitation eau (*)	11,5 %	12,4 %	13 %	9,2 %	8,4 %	8,5 %
Marge d'exploitation du groupe	10,5 %	10,8 %	11 %	10,6 %	11,3 %	10,7 %
Bénéfice net part du groupe	682	721	590	2934	3792	3926
Capitaux propres	6.867	8.019	8.700	18.098	21.417	24.761
Endettement net	3.119	4.401	3.822	4.076	1.976	12.046
Dettes nettes sur capitaux propres	45,5 %	55 %	44 %	22,5 %	9,2 %	48,6 %
BNPA (en €)	4,83	5,11	4,18	7,59	9,8	10,2
PER (en nbre de fois)	27,6	26,1	32	33	25,7	24,7
Dividende net (en €)	3,5	1,9	2,2	2,8	3,6	4
Rendement global	3,9 %	2,1 %	2,4 %	1,7 %	2,1 %	2,3 %
BNPA/PER 2002	6,02/22			10,6/24		
BNPA/PER 2003	6,8/			10,8/23,3		
Capitalisation boursière	18.648,1			97.710,2		



(*) estimations JDF et Pictet