

Université de Fribourg
Faculté des Sciences Economiques et Sociales

Nespresso



NESPRESSO

Marketing durable

Chaire de Marketing

Prof. Dr. Olivier Furrer

Ass. Jeremy Kolly

Giorgio Doninelli, Gabriele Gerosa, Dylan Riva, Davide Sundermann

Semestre de printemps, 2014

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1. Profil de l'entreprise..... | 4 |
| 2. Le produit Nespresso..... | 5 |
| 2.1. Le café et les capsules..... | 5 |
| 2.2. Les machines..... | 6 |
| 2.3. Le Club Nespresso..... | 6 |
| 3. Les trois piliers de la durabilité chez Nespresso..... | 8 |
| 4. Le prix durable et ses barrières..... | 11 |
| 4.1. Le prix durable..... | 11 |
| 4.2. Le barrières à une politique du prix durable..... | 12 |
| 4.2.1. Barrières compétitives..... | 12 |
| 4.2.2. Barrières politiques..... | 14 |
| 4.2.3. Barrières culturelles..... | 15 |
| 5. Politique de prix et durabilité..... | 16 |
| 5.1. Les coûts..... | 16 |
| 5.2. La valeur perçue par les consommateurs..... | 17 |
| 5.3. La concurrence..... | 18 |
| 6. Payer avec des monnaies alternatives..... | 19 |
| 7. Conclusions et critiques..... | 20 |
| 8. Discussion..... | 21 |
| 9. Bibliographie..... | 23 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1. La « Trilogy Conception » de Nespresso | 5 |
| Figure 2. Les 3 piliers de la durabilité chez Nespresso | 8 |
| Figure 3. L'Analyse du Cycle de Vie | 13 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1. Les 4 conditions du Natural Step Framework appliquées au cas de Nespresso | 12 |
|---|----|

1. Profil de l'entreprise

Nespresso est une société anonyme créée en 1986 par le groupe Nestlé. Elle a son siège à Lausanne, en Suisse, et elle est dirigée par Jean-Marc Duvoisin (CEO).

Son nom est la fusion de **Nestlé** (entreprise) et **Expresso** (café).

Elle est active sur le marché du café en produisant notamment « capsules » et « machines à café ».

Avant de traiter le produit Nespresso, nous vous proposons quelques chiffres-clé de l'entreprise (Nespresso SA, 2014) :

- En 2013, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 2.88 milliards de francs (approximativement 80% provient de l'Europe et le restant 20 % du reste du monde). En comparaison, Nespresso bénéficie d'une rentabilité proche de celles enregistrées dans l'industrie du luxe.
- Elle est présente dans environ 60 pays, avec plus de 9'500 employés (en 2000, elle en n'avait que 330).



- L'entreprise compte plus de 327 boutiques dans 52 différents pays ; de plus, il existe également une boutique online, avec environ 180'000 visites chaque jour.
- Nespresso compte deux grands centres de production en Suisse (Avenches et Orbes). Un troisième (à Romont) est en construction.

« Coffee is at the heart of all we do. Yet consumer pleasure is why we do it ».

2. Le produit Nespresso

L'idée de Nespresso est de permettre aux personnes de pouvoir s'offrir un café de qualité, comme celui du bar, chez eux. Pour atteindre cet objectif le modèle de business de l'entreprise repose sur les trois piliers de l'Excellence ou « Trilogy Conception ».

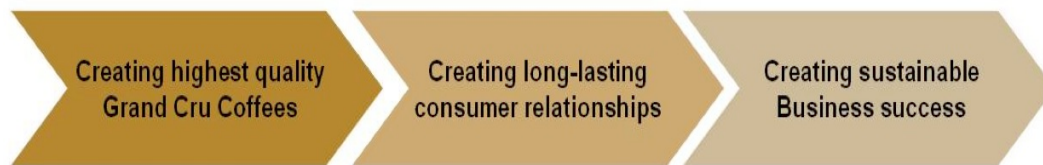


Figure 1. La « Trilogy Conception » de Nespresso (Source : Nespresso SA, 2014).

Premièrement, elle traite des matières premières de haute qualité avec une expertise reconnue. En effet, seulement le 1% de la récolte mondiale de cerises de café répond aux exigences de Nespresso. Deuxièmement, elle propose une large gamme de capsules (avec différents arômes) et des machines très élégantes et ingénieuses (une équipe interne de R&D a été récompensés plusieurs fois pour leurs innovations). En outre, elle offre un service aux clients exclusif et personnalisé, très apprécié par la clientèle (Nespresso compte environ 3 millions de fans sur Facebook). Enfin, comme nous allons voir dans le *chapitre 3*, sa stratégie repose également sur une politique de durabilité.

2.1. Le café et les capsules

L'entreprise propose un large assortiment de capsules. Il y a 22 différents types de capsules destinées aux particuliers et 8 au marché professionnel. En outre, différentes éditions limitées sont offertes chaque année au public.

Ces capsules sont classées suivant une échelle d'intensité allant de deux, le moins fort (*Decaffeinato*), à douze le plus fort (*Intenso - Kazaar*).

Les variétés de café appelées *Grands Crus*, contenues dans les capsules proviennent de différentes régions du monde, sont réalisées avec des mélanges à base de Robusta et Arabica (les deux principales espèces qui servent à la préparation de la boisson) avec des proportions variables selon les différentes types.

Ces capsules hermétiques assurent ainsi l'absence d'oxydation du café et surtout la préservation des arômes.



2.2. Les machines

À côté de l'assortiment de capsules, Nespresso offre également une très grande variété de machines à café, répondant aux différents besoins des consommateurs.

L'entreprise propose à sa clientèle une quarantaine de différents modèles pour des utilisations diversifiées.

La principale caractéristique des machines Nespresso est la facilité d'utilisation. En effet, grâce à une technologie innovante, il suffit d'appuyer sur un bouton pour obtenir un café « comme au bar ». En outre, à côté de cet aspect pratique, les machines se caractérisent par un design élégant, fortement apprécié par les utilisateurs.

Nespresso doit adopter une politique d'innovation constante pour s'écarter d'une concurrence féroce. L'entreprise désire toujours surprendre sa clientèle et s'appuie donc continuellement sur des nouvelles technologies.



À côté des capsules et machines, Nespresso offre également à ces clients la possibilité d'acheter nombreux accessoires : tasses design, coffrets à capsules, carré de chocolat et différentes variétés de biscuits.

2.3. Le Club Nespresso

L'entreprise met ses clients au cœur de sa stratégie à travers un service client exclusif et personnalisé : le *Club Nespresso*.

Le Club regroupe tous les clients qui ont acheté des machines à café de l'entreprise et qui se sont enregistrés sur la page web de la marque.

Ce concept créé par l'entreprise reflète toute la volonté de Nespresso d'être pleinement à l'écoute des exigences des consommateurs. En effet, les membres du club peuvent commander leurs capsules en ligne en tout moment et aussi bénéficier de nombreuses avantages mis à disposition par Nespresso selon leurs désires et leurs besoins.

L'efficacité d'une inscription rapide et gratuite sur le site permet à l'entreprise d'instaurer des relations durables avec leurs clients, afin d'anticiper leurs besoins et de développer des nouvelles offres et des services fondés sur les « feedback » fournis directement sur le site internet.

L'un des fondements qui se trouvent à la base du développement de Nespresso se situe dans le fait que l'achat de l'appareil (machine à café) impose l'achat de capsules exclusives de la marque elle-même.

En outre, l'entreprise contrôle strictement la distribution et les ventes de ces produits, qui ne peuvent être achetés que par trois canaux spécifiques de distribution : internet (50 % des ventes), boutiques Nespresso (30 % des ventes) et « Customer Relationship Center » (20 % des ventes).

3. Les trois piliers de la durabilité chez Nespresso

Le concept de **développement durable** fait référence à l'ensemble des processus de changement par lesquels l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements et des institutions se trouve en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes (Martin & Schouten, 2012).

La durabilité se caractérise par trois éléments-clés :

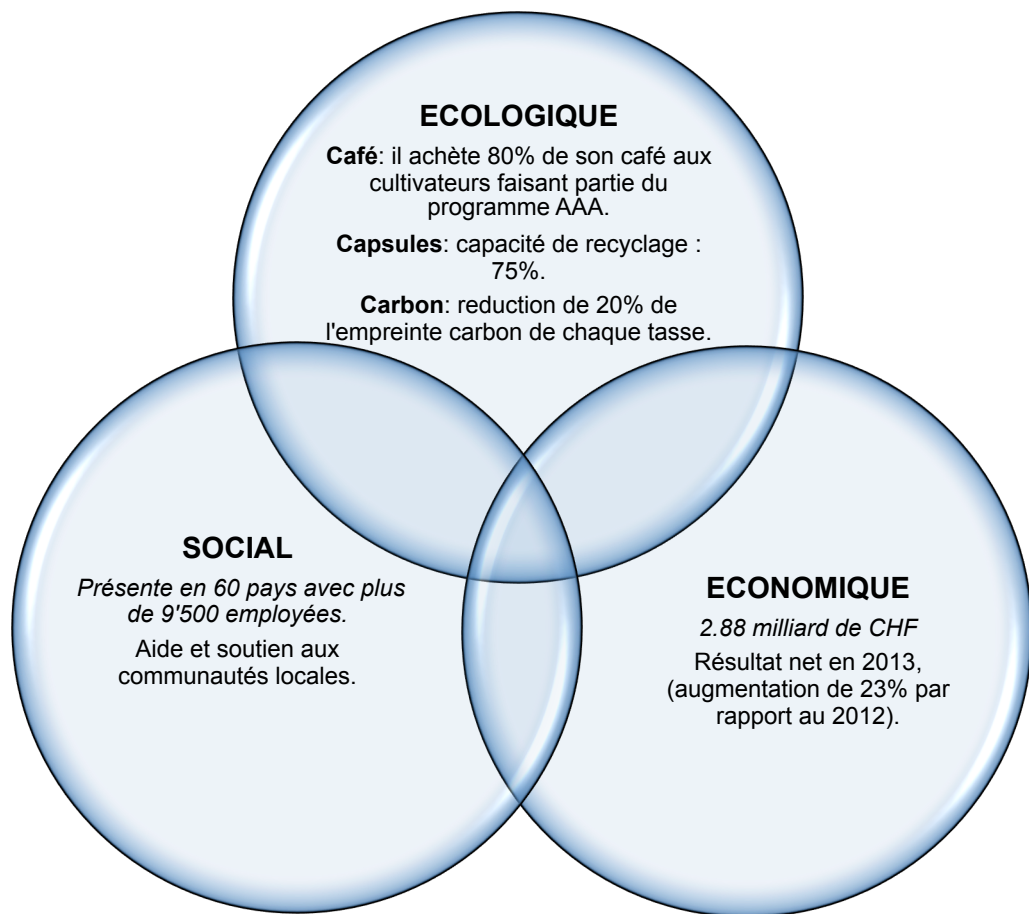


Figure 2. Les 3 piliers de la durabilité chez Nespresso.

« Chez Nespresso, notre approche du développement durable et notre volonté de créer de la valeur pour la société se traduisent en un seul mot : *Ecolaboration* » (Nespresso SA, 2013b).

Aujourd'hui la plupart des entreprises déclarent non seulement de contribuer à « protéger leur environnement naturel » mais aussi à réaliser le « développement durable » de la société qui fait donc appel à leur **responsabilité sociale**.

L'aventure de Nespresso dans le développement durable et le commerce équitable a débuté en 2003 lorsqu'elle a lancé son programme *Nespresso AAA Sustainable Quality*¹, à savoir un engagement de garantie sur la qualité et la durabilité de son café et un désir d'amélioration du niveau de vie des cultivateurs du café.

Son engagement s'est renforcé en 2009 avec la mise en place du programme nommé *Ecolaboration*, qui certifie les efforts de l'entreprise en matière de développement durable qu'il s'agisse de café, machines ou capsules.

Le programme repose sur trois engagements : (1) l'approvisionnement du café ; (2) le recyclage des capsules ; (3) la réduction d'émission de CO₂ dans l'environnement (Nespresso SA, 2013b).

- (1) **L'approvisionnement du café** : cultiver un café de qualité est une tâche délicate car les caféiculteurs sont vulnérables face à l'instabilité du marché du café et aux incertitudes climatiques. Nespresso a mis en place un programme, appelé *Nespresso AAA Sustainable Quality*, afin d'aider à protéger ces cafés de qualité supérieure et de garantir les revenus de leurs cultivateurs.

Les trois « A » du programme résument l'approche: qualité, durabilité et productivité.

- (2) **Le recyclage des capsules** :

Nespresso a mis en œuvre des études pour choisir le meilleur matériel permettant d'avoir une qualité durable de leurs produits et qui soit Eco-soutenable. En fait les capsules sont composées d'aluminium qui est un excellent matériau pour préserver les saveurs délicates et les arômes et, en plus, il est recyclable à l'infini. L'aluminium recyclé ne génère que 5% des émissions de CO₂ dégagées lors de la production initiale du métal. Grâce à son poids très faible, l'aluminium offre, en outre, une alternative plus écologique que d'autres matériaux d'emballage en termes de la conservation des arômes pendant les transports. Aussi dans cette tâche Nespresso a demandé l'aide de *Quantis* qui a mené une étude sur l'empreinte environnementale des capsules. Cette étude montre que parmi toutes les options évaluées pour préparer un café expresso dans une machine *Nespresso*, la capsule *Nespresso* en aluminium, recyclée après usage, est la solution qui a l'impact environnemental le plus bas.

En outre Nespresso fournit des solutions pour améliorer le recyclage de ces capsules.

¹ Pour savoir en plus sur le programme *Nespresso AAA Sustainable Quality*, voir le vidéo sur le site : <http://www.nestle-nespresso.com/ecolaboration/sustainability/coffee>.

Dans certains pays, les capsules usagées en aluminium ne sont pas classées comme emballage et ne peuvent donc pas être collectées et recyclées dans des centres locaux ou nationaux de recyclage ou de récupération des emballages. Pour faire face à ce problème Nespresso a développé dans de nombreux pays leur propre système de collecte de façon à récupérer les capsules usagées.

- (3) **Réduction d'émission de CO₂** : dans toutes les activités de production, Nespresso s'engage à réduire les émissions de CO₂. Pour ce faire l'entreprise utilise une méthode appelée *Analyse du Cycle de Vie* (ACV). En outre, Nespresso a un partenariat avec le label indépendant *Rainforest Alliance*, une organisation internationale sans but lucratif, qui s'occupe de conserver la biodiversité et de garantir de conditions de vie soutenables.



Au niveau social, grâce à un réseau d'agronomes développé, à des partenaires commerciaux et à d'ONG locales, Nespresso propose des formations, donne du soutien technique et offre des financements pour aider les cultivateurs à mieux gérer les dépenses, à gagné en efficacité, à améliorer la qualité de leur récolte, à améliorer les rendements et à protéger la biodiversité.

Il s'agit donc d'une relation de longue durée entre les caféiculteurs et l'entreprise, comme par exemple le partenariat avec la *Fédération Nationale du Café en Colombie* (FNC) qui a effectivement été lancé en 2008.

Au niveau économique, Nespresso est le leader dans le marché du café en dosettes et une entreprise parmi le mieux réputées au monde. Leur succès repose sur l'excellente qualité du produit, sur une innovation constante et sur une relation avec les clients exclusive.

4. Le prix durable et ses barrières

4.1. Le prix durable

La définition moderne de prix durable ne considère pas seulement les coûts de production et de marketing, mais envisage également les coûts environnementaux et sociaux liés à son activité économique (Martin & Schouten, 2012).

Afin de déterminer si les prix du Nespresso sont justifiés de façon durable ou pas, nous irons examiner plusieurs aspects liés du *pricing* de cette marque.

Comme il a été montré dans le cours, selon le *Natural Step Framework*² un prix est défini durable s'il respecte ces quatre conditions (Furrer, 2014) :

1. Ne pas causer d'augmentations systématiques des concentrations de substances extraites de l'écorce terrestre.
2. Ne pas causer d'augmentations systématiques des concentrations de substances produites par la société.
3. Ne pas causer d'augmentations systématiques des dégradations physiques des écosystèmes.
4. Ne pas causer d'augmentations systématiques dans la création d'entrave à la capacité des peuples à satisfaire leurs besoins.



La situation de Nespresso a été ainsi analysée selon l'approche du Natural Step Framework.

Les quatre conditions préalablement mentionnées ont été appliquées au cas de Nespresso (cf. tableau ci-dessous).

Puisque aucune de ces conditions a été violé, nous avons pu conclure que les prix étaient justifiés.

² The Natural Step est une organisation sans but lucratif fondée en 1989 par le Karl-Henrik Robert. Le scientifique a développé le concept de *Natural Step Framework* en fixant quatre conditions de soutenabilité des activités humaine sur la planète.

| The Natural Step conditions | Nespresso |
|---|---|
| 1. <i>Concentration de substances extrait des la croute terrestre</i> | Grâce à la démarche ACV, Nespresso possède un outil pour analyser son empreinte écologique, dans le but, entre autres, de diminuer les émissions de CO ₂ . |
| 2. <i>Concentration de substances produites par la société</i> | Nespresso s'engage dans des systèmes de recyclage de ses capsules en aluminium. |
| 3. <i>Dégradation physique de la planète</i> | Nespresso collabore avec plusieurs organisations écologiques comme par exemple <i>Rain-Forrest Alliance</i> . |
| 4. <i>Capacité des peuples à satisfaire leurs besoins</i> | Nespresso a crée des relations de long-terme avec les agriculteurs en leurs proposant des cours de formations et des aides techniques et financiers pour développer un vrai commerce durable. |

Tableau 1. Les 4 conditions du Natural Step Framework appliquées au cas de Nespresso.

Lors de cette analyse, nous avons pu noter les nombreuses mesures introduites par Nespresso pour améliorer la qualité de ses produits. Cependant, nous avons aussi constaté que les prix les plus hautes de Nespresso, par rapport à la concurrence, sont justifiés par son engagement écologique. Afin de comprendre s'il est possible de définir ses prix étant comme durables, nous avons alors analysé les barrières qui peuvent se présenter lorsqu'une entreprise, comme Nespresso, fixe ses prix.

4.2. Le barrières à une politique du prix durable

Après avoir vu les conditions qu'il faut remplir pour que les prix soient durables, dans ce chapitre nous examinerons trois types de barrières qui peuvent empêcher leur mise en œuvre. Ceux-ci sont des barrières relies entre eux et peuvent être compétitives, politiques ou culturelles (Martin & Schouten, 2012).

4.2.1. Barrières compétitives

Concernant les barrières compétitives, Nespresso les dépasse facilement vu qu'elle est leader dans son marché. En effet, avec l'introduction de la méthode innovante des capsules, la société est

devenue leader de cette nouvelle branche. Pour maintenir sa position dominante, l'entreprise a mis en œuvre des nombreuses mesures visant à éliminer la concurrence et à justifier ces prix élevés.

Premièrement, Nespresso a lancé depuis 10 ans son programme pour une qualité durable, de nom *Nespresso AAA Sustainable Quality* qui a comme objectif de concilier la productivité avec un développement durable et respectueux de la nature.

Deuxièmement, grâce à son engagement au niveau écologique, l'entreprise justifie ces prix plus élevés par rapport à ses concurrents. Comme nous l'avons vu auparavant, elle utilise la méthode d'*Analyse du Cycle de Vie* pour optimiser l'empreinte écologique et maintenir une qualité durable de ses produits. Cette méthode permet de connaître l'impact des activités du Nespresso dans cinq domaines: le changement climatique, la consommation d'eau, la biodiversité, la consommation d'énergie et la santé (Nespresso SA, 2013a).

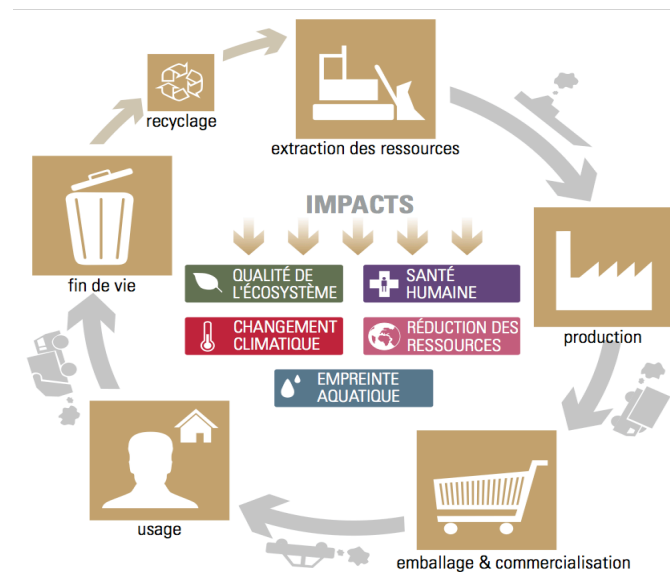


Figure 3. L'Analyse du Cycle de Vie (Source : Nespresso SA, 2013a).

Maintenant, pour comprendre comme la démarche ACV a été utile pour Nespresso pour avoir une chaîne de production durable, nous verrons ensemble tous les étapes de production.

Lors de la récolte, les agriculteurs effectuent une sélection à la main des fleurs mûres. Ensuite, les cerises doivent être séparées de la pulpe. Cette opération exige beaucoup de travail humain. Grâce à ces traitements longs et coûteux, d'une part, la qualité du café augmente et, d'autre part, les effets néfastes sur l'écologie diminuent. Normalement, les autres concurrents utilisent une méthode différente appelée « sèche » qui est plus rapide et moins coûteuse, mais qui, contrairement à celle utilisée par Nespresso, nuit à l'environnement. En outre, chez Nespresso, des nombreux contrôles

de qualité viennent effectués dans le centre de production des capsules. Chaque transport est effectué selon les moyens de transport les moins coûteux et les moins nocives pour l'environnement (Nespresso SA, 2013c).

En ce qui concerne le « capsulage », Nespresso a mis en œuvre des processus permettant de choisir le meilleur matériel afin de garantir une qualité durable des produits et supérieure à celle de la concurrence. Plus précisément, les capsules sont composées d'aluminium: un excellent matériel recyclable à l'infini et consentant de préserver les saveurs délicats et les arômes du café.

Ainsi, Nespresso n'a pas seulement mis en œuvre un processus de production qui lui permet de rester leader sur le marché, mais elle a aussi créé une méthode de production tout en respectant la planète. C'est aussi pour cette raison que les prix de la marque Nespresso, plus élevés que la concurrence, viennent acceptés par les consommateurs. Par conséquent, ça devient difficile pour les concurrents d'influencer la choix des consommateurs avec des prix plus bas puisque le prix de Nespresso reflète une qualité durable exceptionnelle.

4.2.2. *Barrières politiques*

À propos des barrières politiques, Nespresso maintien des rapports stricts avec les autorités des pays concernés par son processus de production. En effet, l'entreprise a mis en acte le projet *Ecolaboration* : une plateforme lui permettant de travailler avec ses partenaires ayant pour but de gérer les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise; le tout en améliorant la vie des cultivateurs et des communautés. Toutefois, *Ecolaboration* n'est pas le seul projet avancé par Nespresso dans le domaine du commerce durable. Effectivement, ils existent autres exemples confirmant le grand engagement de Nespresso dans une optique du développement durable (Nespresso SA, 2013b).

Par exemple, depuis 2006, Nespresso travaille en partenariat avec *ECOM Agroindustrial Corporation*, un des plus gros négociants du café « vert », afin d'aider les caféiculteurs d'Amérique Centrale à améliorer leurs pratiques dans un souci de qualité, de productivité et de respect de l'environnement.

Un autre exemple du développement durable avec les autorités politiques est la collaboration que l'entreprise a eu avec l'*Union Internationale pour la Conservation de la Nature* (UICN): le plus ancien et le plus vaste réseau mondial de protection de l'environnement.

Dans ce contexte, le prix de vente le plus élevé de Nespresso, par rapport à la concurrence, est aussi justifié au niveau politique. En effet, même dans ce cas, l'entreprise participe à des nombreux projets qui visent à sauvegarder le bien-être de la planète. Finalement, nous pouvons noter comme le projet dans lequel Nespresso fait partie est également financé par plusieurs gouvernements qui voient de bon œil son engagement.

4.2.3. Barrières culturelles

La consommation du café varie dans le monde entier. En effet, selon le style de vie, les besoins des consommateurs et la demande du café diffèrent dans chaque pays. Par conséquent, dépasser les difficultés culturelles n'est pas très facile. Pour résoudre ce problème, Nespresso a standardisé ses produits (par exemple les capsules sont les mêmes par tous), ce qui a permis aussi des nombreuses économies d'échelles, tout en gardant certaines différences locales (goûts, design des machines, etc.).

En outre, vu que dans tous les pays Nespresso utilise les mêmes canaux pour approvisionner ses clients (internet et boutiques détenues par elle-même), même la distribution est standardisée. Cette distribution directe permet à l'entreprise de réduire la longueur de sa chaîne de distribution, étant donné qu'elle s'en occupe directement. De ce fait, la distribution directe consent à Nespresso d'avoir des coûts moindres. Cependant ce n'est pas seulement la chaîne d'approvisionnement à permettre de dépasser les barrières culturelles; même la collaboration avec les gouvernements qui lui a permis d'être présente en plus de 50 pays dans le monde.

La mise en place de nombreux projets, afin d'améliorer les pratiques de production pour maintenir un maximum de durabilité, ont été mis en acte avec succès.

En outre, Nespresso surmonte les barrières culturelles au prix durable grâce à sa stratégie marketing. En effet, le positionnement du Nespresso lui permet de se différencier de ses concurrents en s'appuyant sur la qualité de ses produits plutôt que sur la quantité. Le développement des produits durables d'une qualité supérieure est donc mieux accepté par les consommateurs prêts à payer plus pour de produits qui sont durables.

Pour conclure, Nespresso a réussi à fixer ses prix de façon durable et à dépasser les barrières qui auraient pu remettre en cause la définition même des prix durables.

5. Politique de prix et durabilité

Lorsque nous parlons du prix d'un produit, il y a au moins trois variables qui doivent être considérées: les coûts, la valeur perçue par les acheteurs et la concurrence.

Dans ce chapitre, en nous appuyant sur l'exemple de Nespresso, nous expliquerons leur importance dans la fixation des prix et comment elles interviennent dans la mise en place d'une stratégie de prix durable.

5.1. Les coûts

Une entreprise peut fixer ses prix en prenant comme référence ses coûts. Cette méthode consiste à ajouter aux coûts de production un montant fixe ou en pourcentage (la marge) de façon à garantir le prix minimal qu'une entreprise peut offrir tout en gardant sa compétitivité (Pettigrew & Turgeon, 2000).

Lorsque, dans le cas des prix durables, nous évaluons les coûts liés à un produit, (matières premières utilisées, ressources humaines engagées, investissements, etc.) et de marketing, mais nous devons également mesurer l'impact que ce produit a sur l'environnement (Martin & Schouten, 2012).

En effet, l'exploitation de ressources naturelles, la pollution générée par le processus de production et de distribution ou encore l'élimination des déchets réduisent la valeur de l'écosystème qui, du point de vue économique, peut être défini comme un bien qui appartient à tout le monde. Toutefois, étant la valeur de l'écosystème et l'impact négatif des activités difficiles à estimer, la plupart des gens se focalisent sur les coûts directs et oublient les coûts indirects, en donnant la priorité au court terme plutôt qu'au long terme et à la durabilité. Malheureusement, tôt ou tard, ces coûts devront être payés par quelqu'un et, pour éviter que ça soit la collectivité, il faut donc que les entreprises s'assument leurs responsabilités et se chargent de ces coûts indirects liés à leur activité.

Le coût réel des produits se compose donc des coûts directs et indirects liés au cycle de vie complet d'un produit (Pettigrew & Turgeon, 2000). Grâce à cette clarification, nous pouvons bien comprendre que une entreprise qui prend en charge les coûts réels liés à son processus productif et de distribution a le droit de demander des prix plus élevés par rapport à une entreprise qui n'adopte aucune mesure pour réduire ses externalités négatives (au niveau économique, écologique et social). En effet, Nespresso affirme de payer correctement ses caféiculteurs et analyse régulièrement le cycle de vie de ses produits dans le but de réduire leurs émissions de CO₂. L'entreprise peut donc

justifier des prix plus élevés par rapport à ses concurrents (une capsule de 5g coute environ 50 centimes de francs, c'est à dire 100 francs le kg, pas vraiment à bon marché) non seulement avec des argumentations comme la qualité ou l'innovation, mais également grâce à des raisons de soutenabilité.

5.2. La valeur perçue par les consommateurs

Pour fixer un prix, une entreprise peut également se baser sur la valeur perçue par les consommateurs. Cette méthode consiste à repérer la valeur attribuée à un produit, ou à un service, par les consommateurs. En d'autres mots, il faut déterminer combien les gens sont prêts à payer pour pouvoir acquérir un bien. En outre, il est également important de connaître l'élasticité-prix de la demande, c'est à dire les effets d'une variation du prix sur les quantités vendues (Pettigrew & Turgeon, 2000).

Nespresso est une marque fortement appréciée par les consommateurs ; raison pour laquelle elle peut se permettre de fixer des prix élevés. De plus, pour augmenter constamment cette valeur perçue, elle met en place une stratégie communicative appropriée pour donner à ses produits une image de luxe : vedettes mondiales (George Clooney, Matt Damon, etc.), design des boutiques (le nom lui-même évoque le luxe) et l'utilisation d'un vocabulaire bien choisi : *déguster les grands crus* évoque l'univers vinicole et va bien au-delà du simple *consommer ou boire du café*.

Il faut toutefois avouer que cette méthode, bien qu'elle soit plus orientée vers les besoins des clients et non pas vers ceux de l'entreprise (comme celles basées sur les coûts), est difficile à appliquer car la valeur attribuée (et les disponibilités financières) diffèrent souvent pour chaque individu. Une solution à ce problème peut être la différenciation des prix (prix différents pour différents segments de consommateurs). Nespresso utilise cette stratégie pour les machines, qui coûtent entre 129 et 679 francs, tandis que la variance des prix des capsules est très limitée (puisque la marque se positionne dans le segment d'haute qualité du café et elle doit être cohérente avec sa stratégie).

Or, que ce soit pour des raisons liés à l'environnement, ou au bien-être de la société ou pour autres raisons, il est évident qu'une entreprise (dans notre cas Nespresso) qui opère de façon responsable offre des produits qui ont une valeur plus élevée par rapport à une entreprise qui ne le fait pas et a donc le droit de demander un prix plus élevé.

5.3. La concurrence

La troisième variable à prendre en compte est la concurrence de l'entreprise. En effet, pour déterminer sa position sur le marché, une firme peut décider de vendre ses produits avec un prix plus faible (pour encourager la plus parts des gens à acquérir le produit) ou avec un prix plus élevé (pour de raison de qualité et d'exclusivité) par rapport à la concurrence (Pettigrew & Turgeon, 2000).

Pour une entreprise responsable, dans le premier cas son but sera de diffuser un « esprit vert » plutôt que des « valeurs sociales ». Dans le deuxième cas, le but n'est pas à l'évidence de faire profiter le moins de monde possible (exclusivité), mais c'est plutôt de se distinguer de la concurrence et de dire : nous sommes plus écologiques, alors nous pouvons demander un prix plus élevé.

Ce deuxième cas reflète la politique de prix de Nespresso : prix plus élevés par rapport à la concurrence grâce à la qualité du café, à l'innovation qui permet de faciliter la consommation de café et à sa responsabilité écologique et sociale.

6. Payer avec des monnaies alternatives

Une monnaie alternative est un normal moyen d'échange qui ne va pas substituer les monnaies nationales, mais elle est simplement utilisée afin d'encourager les consommateurs et les entreprises à changer leurs comportements (Définition issue du Investopedia).

En effet, à partir du 1990 un nombre élevé de monnaies alternatives a commencé à être utilisé comme réponse aux exigences sociales, économiques et environnementales, surtout sous la forme de moderne troc. Afin d'être considéré un moyen d'échange, la « monnaie-marchandise » en question devait être acceptée par tous les agents participant aux échanges. En effet, pour avoir de la valeur la monnaie alternative doit être acceptée au sein d'un espace économique.

Malheureusement, aujourd'hui Nespresso n'utilise pas encore ces moyens d'échange. Une idée pourrait être d'utiliser comme monnaie les capsules usagées (par exemple 10 capsules usagées contre 2 nouvelles capsules) ; ce faisant, Nespresso inciterait encore davantage (et de façon originale) ses clients à collaborer dans le recyclage.

7. Conclusions et critiques

Dans notre rapport nous avons vu que le fondement de la stratégie de Nespresso repose sur la volonté d'offrir un café de qualité à domicile. Le but de sa stratégie est atteinte grâce à l'utilisation de matières premières de haute qualité, à l'offre d'une large gamme de capsules et de machines très élégantes et au développement d'un service aux clients exclusif et personnalisé. Avec une stratégie marketing unique, originale et moderne, Nespresso a donc réussi à se distinguer de ses concurrents.

Aujourd'hui, l'entreprise affiche de records de chiffre d'affaire et aussi un taux de croissance élevée qui se renouvelle année par année. Une augmentation toujours plus importante des consommateurs et des commandes de café a porté Nespresso à mettre en place un programme d'expansion de leurs boutiques et, en conséquence, de leurs usines de production.

Nespresso est le leader dans le marché du café en dosettes et une entreprise qui s'engage de plus en plus dans le développement durable. En effet, elle aide à protéger ses cafés de qualité supérieure, à garantir des revenus équitables à leurs cultivateurs, utilise des matériaux d'emballage qui ont une faible empreinte écologique, continue à fournir des solutions afin d'améliorer le recyclage des capsules et s'engage toujours dans la lutte de réduire les émissions de CO₂. Comme nous avons vu, la communication de Nespresso se base beaucoup sur le recyclage et sur l'empreinte écologique limitée. Malheureusement, le recyclage des capsules est limité au 75% du matériel employé, il reste encore un 25% qui n'est pas recyclé et qui, compte tenu du volume de ventes de l'entreprise, il ne peut pas être oublié. Concernant l'empreinte écologique, il est vrai que Nespresso a pris des mesures pour la réduire, mais il est également vrai que avec une cafetière italienne classique, ou avec l'utilisation de filtres à café, l'impact sur l'environnement serait moindre. De plus, l'extraction aluminium nécessite de beaucoup d'énergie.

Un prix, afin d'être considéré durable ne doit pas prendre en compte seulement les coûts de production et de marketing, mais il doit aussi considérer également les coûts environnementaux et sociaux liés à une activité sociale (il faut mesurer l'impact que ce produit a sur l'environnement). Nous avons vu qu'il existe trois types de barrières qui peuvent empêcher la mise en œuvre des prix durables, mais Nespresso a réussi à fixer ses prix de façon durable et à dépasser les barrières. En considérant les arguments de Nespresso en termes de qualité, innovation et développement durable, nous pouvons conclure que l'entreprise en question a le droit de demander des prix plus élevés par rapport à une entreprise concurrente qui n'adopte aucune mesure pour réduire ses externalités négatives (soit au niveau économique, écologique et social).

8. Discussion

A la fin de notre présentation en classe, nous avons posé quatre questions pour entabler une discussion à propos de notre sujet. Les questions étaient les suivantes :

1. Qui entre vous a déjà acheté des produits Nespresso et quelles étaient vos motivations ?
2. Si Nespresso envisagerai de vendre son café en grains ou en poudre (pas de capsules), vous l'achèteriez? Croyez-vous que l'entreprise aurait le même succès?
3. À votre avis, les actions dans le développement durable entreprises par Nespresso sont-elles suffisantes pour justifier ses prix élevés?
4. Imaginez que vous êtes directeur/directrice de l'entreprise Nespresso. Vous avez la tâche de trouver une nouvelle forme de monnaie alternative. Quelle sera votre idée ?

Concernant la première question, la quasi-totalité des étudiants a affirmé d'avoir déjà acheté des produits Nespresso. Les motivations mentionnées ont été plusieurs et confirment nos prévisions : la qualité du café, la variété des choix possibles, la facilité d'utilisation des machines (et leurs design) et l'expérience d'achat exclusive. Il faut par contre retenir que la qualité du café est perçue de manière parfois très différente parmi les étudiants.

A la deuxième question, la majorité des étudiants ont répondu qu'ils seraient curieux de voir si la qualité et le goût du café vendu en grains ou en poudre résulterait la même du café vendu en capsules. Par contre, étant donné qu'une des principales motivations était la facilité d'utilisation, les gens demeurent critiques concernant l'efficacité d'une telle stratégie. Une idée intéressante sortie par le professeur Furrer est de pouvoir remplir les capsules avec du café en poudre (re-utilisation des capsules) ; cela permettrait à la fois de vendre du café en poudre et de recycler les capsules tout en gardant la facilité d'utilisation.

La troisième question a soulevé le problème du lien entre prix élevés et durabilité. En effet, une entreprise peut appliquer des prix élevés parce qu'elle a des coûts plus élevés (comme nous avons vu plus en haut, le fait d'être durable engendre des coûts supérieurs) ou, au contraire étant donné

son positionnement (image de luxe) elle justifie les prix élevés à travers une politique de durabilité et une communication appropriée.

Nous avons constatée que la majorité des gens présent à la discussion ont une vision pessimiste de l'engagement de Nespresso dans la durabilité ; en effet, Nespresso évoque le luxe et le prestige mais pas forcément un sensibilité envers l'environnement.

Enfin, au sujet des monnaies alternatives, nous avons proposé l'idée de pouvoir échanger des capsules usagées (vides) contre des nouvelles capsules (par exemple 10 capsules vides contre 2 nouvelles). Cela aurait l'avantage de faciliter la récolte et le recyclage des capsules, mais également de fidéliser la clientèle à la marque.

Pendant la discussion, aucune autre idée a été proposée ; toutefois le professeur Furrer nous a rappelé que les monnaies alternatives ne sont pas utilisées uniquement entre consommateurs et producteurs, mais elles peuvent également être un moyen de paiement entre producteur (Nespresso) et fournisseur (les caféiculteurs). Malheureusement, étant donné les habitudes de consommation présentes dans les pays où on récolte le café, ce système apparaît difficile à mettre en place.

9. Bibliographie

Furrer, O. (2014), *Session 11 : Politique de prix et durabilité*, Marketing durable, Université de Fribourg.

Martin, D. & Schouten, J. (2012), *Sustainable Marketing*, Prentice-Hall, Boston.

Nespresso SA. (2013), *Analyse du cycle de vie : Comprendre la performance environnementale de Nespresso*. Consulté le 3 avril 2014. Repéré à :

http://www.nespresso.com/ecolaboration//medias_dyn/articles/2131/article/attachment-1.pdf.

Nespresso SA. (2013), *Ecolaboration, Working together for a Sustainable Future*. Consulté le 3 avril 2014. Repéré à : <http://www.nestle-nespresso.com/ecolaboration/sustainability>.

Nespresso SA. (2013), *Améliorer l'impact environnemental, de la cerise de café à la tasse*.

Consulté le 3 avril 2014. Repéré à :

http://www.nespresso.com/ecolaboration//medias_dyn/articles/1885/article/attachment-1.pdf.

Nespresso SA. (2014), *Corporate Backgrounder*. Consulté le 30 mars 2014. Repéré à :

<http://www.nestle-nespresso.com/about-us>.

Pettigrew, D. & Turgeon, N. (2000), *Marketing – 4^{ème} édition*, Chenelière/McGraw-Hill, Montréal.

Sitographie:

<http://www.investopedia.com/terms/c/complementary-currency-cc.asp>

<http://www.nestle-nespresso.com>

<http://www.nespresso.com/ch/fr/home>

<http://www.nespresso.com/ecolaboration/ch/fr/home.html>