

ÉDITO

carnet de route

Une jeune pousse berlinoise annonce être en capacité d'ici 5 ans de produire sur 1 m³ des volumes de fruits et légumes jusqu'ici produits sur l'équivalent d'un terrain de football (4 000 m² pour les plus petits). Les retailers pourraient-ils décarboner leurs rayons fruits et légumes à brève échéance ? À quels virages et changements doivent se préparer les filières concernées ? Sur un marché d'Amérique latine, au plus fort de la pandémie, un de nos clients est parvenu à reconstruire sur le Web l'intégralité de son CA retail 2020 alors que tous ses points de vente étaient contraints de rester fermés près de 8 mois en 2020. Tout en poursuivant sa très forte croissance, une marque scandinave

de food a réduit de 60 % ses investissements publicitaires au profit de médias « traditionnels », en renforçant à moindre coûts l'animation de ses canaux en ligne et de sa communauté connectée. À quel virage, rupture, transformation les organisations, les marques et nous mêmes devons-nous nous préparer ? Sur quel niveau de l'échelle de Richter avez-vous prévu de voir survenir ces changements structurants de vos modèles d'affaires et organisations ? À quel endroit positionner le curseur des objectifs à atteindre pour vos équipes : adaptation, transformation, révolution, survie ? Et si un des points communs, une des pierres angulaires de ces projets était l'engagement ? Aurianne Muller y revient pour vous dans ce numéro.

Nos invités, Jean-Luc Valleix, directeur de Nespresso Suisse et Claire Cloâtre-Vinzant, directrice Marketing et Communication, relatent avec passion leur volonté d'amplifier l'ancrage local de cette marque de luxe mondiale et partagent leurs innombrables projets pour l'un de ses marchés phare sur lequel ils comptent bien continuer à faire fortement progresser les parts de marché des capsules « Swiss Made ».

Enfin, nos équipes vous ont préparé plusieurs retours d'expériences et partagé de nombreux insights concrets sur des projets à forts enjeux de performance opérationnelle et de RSE pour les marques concernées, projets sur lesquels de significatifs gains financiers ont été obtenus en poursuivant l'ensemble de ces ambitions.

Alors que la pandémie bouleverse à nouveau fortement nos quotidiens, toute l'équipe harpagon se joint à moi pour vous souhaiter beaucoup de joie, de santé et de gourmandise en 2022.

Excellente lecture et à bientôt !



par **henri kieffer**,
fondateur harpagon

MOT COMPTE DOUBLE

"l'engagement" dans la sphère professionnelle !

L'engagement est notamment un terme juridique désignant le fait de convenir de participer à une œuvre ou à une entreprise en contrepartie d'un paiement ou d'un salaire. Force est de constater qu'il s'est échappé du territoire juridique pour gagner tous les domaines.

À la croisée de tous les chemins, L'ENGAGEMENT est dans toutes les bouches et cristallise globalement un enjeu/objectif commun aux démarches de fidélisation et de recrutement. Dans l'univers politique, branding, sociétal... ce mot est de tous les combats.

Dans les briefs organisationnels, dans les KPI's d'évaluation des performances des collaborateurs, dans les objectifs des campagnes de communication des marques, au cœur des stratégies médias, l'engagement ou plutôt la recherche d'engagement vire à l'obsession.

Et si cet enjeu d'engagement reflétait précisément le grand manque de notre époque : **S'engager !**

J'ai besoin de créer de l'engagement avec mes consommateurs !

Pouvez-vous m'aider à engager mes salariés dans notre démarche de transformation ?

Notre entreprise doit s'engager pour le climat !

La Génération Y adhère aux marques qui s'engagent



LE GRAND COMPTE

Nespresso, une "love brand" internationale à l'ADN 100% suisse avec un écosystème global orienté sustainability

Jean-Luc Valleix, Directeur de Nespresso Suisse et Claire Cloatre-Vinzant, Directrice Marketing et Communication du marché suisse, répondent à nos questions.



Jean-Luc Valleix
Directeur Nespresso Suisse



Claire Cloatre-Vinzant
Directrice Marketing et Communication
Nespresso Suisse

grâce à une équipe dirigeante qui porte de nouvelles ambitions pour le marché helvétique, Nespresso a un beau programme de transformation en perspective : accélération, innovation durabilité et « Swiss attitude » pour cette marque internationale dont l'ADN et les fondations sont avant tout Suisse.

Jean Luc Valleix, vous étiez au début de l'aventure Nespresso dans les années 90 où vous avez porté le lancement français et venez du marché canadien où vous avez développé et transformé le modèle. Quels sont les enseignements que vous tirez de ces deux expériences très différentes ? Que pouvez-vous nous dire des grands leviers de tels succès ?

JLV : J'ai eu la chance de vivre l'aventure Nespresso à des étapes très différentes de la vie de la marque. Positionné originellement comme « l'espresso par excellence », perçu par nos premiers clients comme « le luxe accessible pour toutes celles et ceux qui aiment le café », Nespresso a mis en scène une démarche audacieuse, nouvelle de relation directe avec le consommateur final, le "Club Nespresso". La marque a ainsi construit un écosystème complet, local, défini par une multitude de moments de vérité... de la découverte du système Nespresso Original en boutique, lors d'un événement, chez un ami, jusqu'au bouche à oreille, en passant par de multiples contacts avec les différents services/personnes de l'entreprise. Présent dès les débuts du lancement de Nespresso en France, j'ai vécu cette phase entrepreneuriale de « jeune pousse » et la transformation progressive d'une start-up produit en une marque pérenne et proche de ses consommatrices et consommateurs.

Vous faisiez donc parti d'une start-up avant l'heure ?

JLV : Oui, une véritable start-up, innovante, agile, une réelle aventure entrepreneuriale : liberté et quelques obligations d'entreprendre, d'oser, de prendre des

risques, au sein d'une communauté de jeunes talents venant d'horizons très différents permettant ce métissage créatif, se nourrissant des meilleures pratiques mises en scène dans d'autres univers pour bâtir jour après jour un nouveau modèle d'affaires.

Nespresso France a été une vraie aventure humaine faites de nombreux défis. Nous avons débuté à trois dans un bureau de 120 m² à Levallois Perret, au sein d'un

dans le 17^e arrondissement de Paris en tant que première boutique avant l'heure pour satisfaire la file d'attente de nos « Membres » et offrir ainsi une authentique expérience Nespresso avec notre spécialiste café.

Nespresso France a ainsi débuté, avec une vision partagée par une petite équipe passionnée par la relation client, travaillant pour offrir le meilleur de l'espresso au public français.

DÈS LE DÉBUT, LA MARQUE A AFFICHÉ SA VOLONTÉ DE S'ANCRER LOCALEMENT AUTOUR DE VALEURS DE RESPECT DANS SON ÉCOSYSTÈME COMPLET

espace ouvert où cohabitaient la première équipe de service téléphonique et le stock pour la préparation des commandes et des livraisons. Le potentiel de ce nouveau concept Nespresso était là, à révéler au grand public : étrangement, la seule étude opérée auprès des consommateurs français concluait, malgré un vrai intérêt des personnes interrogées envers le produit, une absence de potentiel en France. Un constat lié à un modèle d'affaires direct trop éloigné des standards et habitudes d'achat de la grande consommation.

Un magnifique challenge pour notre équipe naissante, issue pour beaucoup d'industries souvent matures avec des modèles établis, une équipe qui, comme moi, souhaitait sortir des sentiers battus et imaginer un autre futur pour Nespresso. Totalement « centré client » avant que cette approche ne devienne un nouveau standard, Nespresso a accompagné, souvent devancé les attentes de ses consommatrices et consommateurs pour les servir au-delà de la qualité de leur espresso en tasse.

Beaucoup d'anecdotes remontent à mon esprit comme des livraisons opérées en temps réel, en scooter, lors de grèves de La Poste, et la belle surprise du client qui se désespérait quelques minutes plus tôt au téléphone de ne pas recevoir sa commande ou encore la transformation de notre accueil bureau du rez-de-chaussée

Nous avons par la suite grandi à toute vitesse via des lancements de nouveaux cafés, machines, développement de services après-vente à domicile, lancement du e-commerce, ouverture de vraies boutiques, collecte des capsules usagées et nos campagnes de communication avec notre ambassadeur Georges Clooney.

J'ai beaucoup appris de cette première expérience entrepreneuriale, une aventure humaine riche en défis quotidiens. En 1997, j'ai quitté une société Nespresso France en pleine croissance après ses débuts pionniers pour continuer à ouvrir mon esprit sur d'autres univers et géographies.

Je suis revenu 10 ans plus tard au sein de Nespresso France devenue la marque référence du marché du café grand public avec un nouveau challenge : redéployer la division en charge des activités « Out of Home », offrir ainsi à tous nos clients l'opportunité de retrouver leur marque dans tous les lieux fréquentés. Comment marier pleinement l'ADN entrepreneurial des débuts de Nespresso France avec les logiques et processus d'une entreprise désormais établie ? Là encore une magnifique aventure humaine, remplie de défis. Sept ans plus tard, l'opportunité de partir sur un marché important dans la stratégie d'expansion hors de l'Europe, en Amérique du nord s'est présentée avec le Canada.

Nespresso est une marque internationale reconnue avec un ancrage européen fort.



Sac de recyclage "Recycling at Home".

Comment poursuivre le déploiement de notre marque, son implantation locale sur un marché où la culture produit, les usages, les pratiques de consommation et le moment café sont déjà établis avec des acteurs régionaux historiques et légitimes, comme les chaînes de bars à café Tim Horton ou Starbucks ? Chaque pays a ainsi développé son moment café au fil de son histoire.

Vous avez développé le marché Canadien fortement ? Quels sont vos facteurs clés de succès ? Combien étiez-vous au sein de Nespresso Canada ?

JLV : Je suis arrivé au Canada dans une organisation forte de 250 personnes tout aussi passionnées par une aventure qui avait débuté cinq ans plus tôt : plus vraiment une start-up, déjà une marque visible et reconnue, pas encore une entreprise structurée pour grandir plus vite et ainsi saisir un potentiel à portée de main. Six ans plus tard, nous étions presque 1000 employé(e)s avec un chiffre d'affaires quintuplé et des parts de marché à la mesure de nos ambitions initiales. Cette belle croissance est née d'abord de la compréhension, l'adaptation à cette diversité canadienne provinciale, au métissage de l'ensemble des talents qui nous ont rejoint six années durant. Notre crédibilité, notre reconnaissance auprès des consommatrices et consommateurs Canadiens, au-delà de la solidification de cette relation directe unique avec nos client(e)s et d'initiatives différentes sur chacune des provinces cana-

diennes, ont été de porter toutes nos valeurs, nos initiatives sur les sujets de durabilité, qui sont fondamentales pour les Canadiens, et tout particulièrement au Québec et en Colombie Britannique. Ainsi sont nées les politiques de recyclage : des sacs de collecte aux couleurs de La Poste canadienne (rouge), aux municipalités nous accompagnant (vert) dans cet engagement collectif, mais aussi la seconde vie du marc de café et de l'aluminium.

En résumé, la rencontre de valeurs communes, d'une offre produit, d'une relation directe en phase avec les attentes du pays mais aussi d'une volonté farouche de nos équipes plurielles de réussir ce second chapitre de Nespresso Canada : découvrir, oser, risquer, tester, échouer, rebondir collectivement auront été les maîtres mots de ces six années d'agilité permanente.

Vous avez composé une nouvelle équipe managériale/communication et avez été cherché des talents pour relever vos défis de croissance, pouvez-vous nous en dire plus sur votre comité « Mancom » ?

JLV : C'est avec le même esprit collectif d'intégration, curieux de redéploiement et d'humilité que notre équipe suisse se mobilise depuis quelques mois pour atteindre ses ambitieux objectifs au sein du marché. J'ai cherché de nouveaux talents très différents pour composer notre équipe de direction, plurielle, métissée en matière de parcours professionnels, équilibrée (« gender balance ») qui puisse porter un

projet collectif fort auprès de nos collègues, collaboratrices et collaborateurs. Nous avons partagé et construit cette vision pour servir des objectifs très concrets afin que notre marché redevienne le marché pilote, incubateur des nouvelles initiatives du Groupe. Cette stratégie baptisée "TRI725 Vision" a été partagée à l'ensemble des équipes Nespresso Suisse pour guider toutes nos actions, encourager les initiatives individuelles et mettre toutes les énergies vers cet objectif à long terme. Je suis très heureux que Claire Cloatre-Vinzant nous ait rejoint dans cette nouvelle aventure. Elle incarne et pilote la communication, l'innovation et le marketing. Venant tout droit du département Marketing Innovation Produit de notre siège, Claire a aujourd'hui pour mission de réaffirmer l'ADN de durabilité,

C'EST AVEC LE MÊME ESPRIT COLLECTIF D'INTÉGRATION, CURIEUX DE REDÉPLOIEMENT ET D'HUMILITÉ QUE NOTRE ÉQUIPE SUISSE SE MOBILISE DEPUIS QUELQUES MOIS POUR ATTEINDRE SES AMBITIEUX OBJECTIFS AU SEIN DU MARCHÉ.

la « fierté d'être Suisse » de la marque mais aussi de favoriser l'émergence de nouvelles opportunités et de nouveaux canaux de distribution. TWINT, avec qui nous collaborons depuis fin 2018 est le parfait exemple de la possibilité d'implanter de nouveaux espaces de services.

En matière de commandes, aujourd'hui, nous sommes fiers d'annoncer que nous sommes LA marque de café en Suisse partenaire privilégié et unique du nouveau service TWINT+.

Claire, votre arrivée du siège sur le marché Suisse est-elle un signe de la volonté de monter en puissance sur la communication et le marketing local Nespresso ? Le "Swiss made" est-il une valeur porteuse ?

CCV : Oui, le local est clé. Mon enjeu est aussi de le mettre en musique et d'œuvrer à une personnalisation locale toujours plus fine sur nos différents

LA MAGIE DU « GLOCAL » DANS TOUTE SA PUISSANCE ! ET OUI, LA SUISSE EST UNE VALEUR PORTEUSE. PORTEUSE AU SEIN DU MARCHÉ SUISSE CAR LA POPULATION HELVÉTIQUE EST TRÈS À L'ÉCOUTE DE SES MARQUES LOCALES AVEC UN SOUCIS DE PROTECTORAT FORT DE SON ÉCONOMIE.

cantons pour travailler cette intégration locale et régionale qui est l'une des recettes du succès de la marque. La magie du « Glocal » dans toute sa puissance ! Et oui, la Suisse est une valeur porteuse. Porteuse au sein du marché suisse car la population helvétique est très à l'écoute de ses marques locales avec un soucis de protectorat fort de son économie. Mais

la Suisse est aussi une valeur porteuse à l'international. Gage de qualité, de durabilité et de savoir-faire, de nombreuses marques suisses forte affichent leur « Swissness » dans le monde.

Jean-Luc, vous vous attaquez au marché suisse ou la marque a pris ses racines et contribue à l'économie locale en produisant machines et capsules sur le territoire et en salariant plus de 2000 personnes en Suisse. Racontez-nous vos nouvelles ambitions pour le marché helvétique.

JLV : 1. Réaffirmer et légitimer notre identité suisse aux yeux du consommateur helvète dans toute la diversité, la richesse de ses cantons/régions.
2. Réinventer un nouveau moment café Nespresso auprès d'une population millénaire initiée au café par les coffee shops et intéressée par des nouveaux moments de consommation.
3. Embrasser, solidifier, en tant que pays pilote, un rôle moteur de marché « innovateur incubateur » pour le Groupe Nestlé, facilité par une proximité géographique et historique avec notre Headquarter.

Autres défis proches de l'ADN de la marque : l'innovation. Nespresso vient de lancer en 2021 sa nouvelle machine Vertuo Next. Croyez-vous à ce nouveau format de café ? Le consommateur suisse est-il une bonne cible pour le ce nouveau café ?

JLV : Il y a un grand changement au niveau de la consommation des boissons, notamment en Suisse. Les jeunes générations ont adopté de nouveaux modes de consommation. Nous nous adaptons chaque jour en proposant une grande variété de produits et de cafés. Vertuo Next offre une multitude de possibilités en termes de goûts, de tailles, de styles de café sur simple pression d'une touche grâce à sa technologie unique de *Centrifusion*. Encore une fois, nous repoussons les limites de l'innovation.

CCV : Oui, j'y crois. C'est ma culture de réinventer et d'accompagner, voir devancer, les tendances, les besoins et les envies. Vertuo Next est une opportunité immense et offre une façon de consommer le café multiple. Froid, chaud, frappé, avec du lait, du chocolat..., toutes les recettes sont possibles comme un vrai barista, depuis chez soi. N'oublions pas que le café est un véritable art de vivre. La jeune génération, nos milleniums, ceux qui agitent toutes les convoitises, ne boivent plus le café comme avant.

La Suisse est pour notre système Vertuo un formidable pays d'accueil par sa diversité, son climat, ses montagnes, ses différentes cultures propices aux différents modes de consommation du café. Les Alémaniques consomment différemment le café que les Romands ou les Tessinois... Donc oui, je crois à une implantation en masse de nouveaux cafés innovants, dans leurs usages, dans leurs formats, leurs goûts et leurs styles.

JLV : Bien sûr, Nespresso est une marque

innovante, c'est son ADN. Nespresso innove en permanence. Le système Vertuo a été l'une des clés du succès du marché canadien. La rencontre du lancement de produit avec un besoin et une attente locale. J'y vois là les mêmes ingrédients que ceux de la Suisse.

Comment se porte le marché du café en Suisse et pour Nespresso ?

JLV : Le marché du café continue sa dynamique de croissance. Les Suisses boivent en moyenne 4 cafés par jour, un nombre qui a légèrement augmenté pour ceux qui sont restés à la maison durant la pandémie. L'année 2020 a été positive avec une croissance d'environ 7% au niveau mondial pour un chiffre d'affaires de 5,9 milliards de francs suisses. En revanche, cette année a été particulièrement douloureuse pour un grand nombre de nos partenaires dans l'hôtellerie et la restauration en Suisse.

Pouvez-vous nous donner quelques chiffres sur la redirection des achats vers les canaux digitaux durant la pandémie ?

CCV : Avec la généralisation du home office, la consommation de café « out of home » s'est automatiquement déportée à une consommation domestique. Et évidemment la fermeture des boutiques a entraîné une augmentation des ventes sur nos différents canaux digitaux.

JLV : Nous sommes plus que jamais aux côtés de nos partenaires et, notamment ceux dans l'hôtellerie et la restauration, secteurs qui ont été particulièrement touchés durant la pandémie et qui heureusement aujourd'hui reprennent leur souffle.

Cela vous conduit-il à revoir votre business model demain ? Cela augure-t-il des changements de comportements d'achats durables ?

JLV : Dans un premier temps, Nespresso a construit son modèle de vente sur la vente directe, à distance. Les boutiques sont arrivées ensuite afin de proposer une expérience de marque unique, sensorielle et complète en matière de produits et de services à nos client(e)s. Notre marque trouve sa puissance et sa réponse « consommateur » dans la diversité des usages de ses différents canaux de distribution (omnicanalité).

CCV : L'expérience client est au cœur de nos préoccupations et nos boutiques sont essentielles pour faire vivre ces expériences café. De plus, notre client n'est pas figé, il se balade dans l'écosystème Nespresso selon ses besoins.

La durabilité est au cœur des grands enjeux aujourd'hui, les consommateurs suisse la plébiscite et le gouvernement a récemment pris des mesures de réduction carbone. Nespresso est une entreprise qui travaille sur ces thématiques depuis son lancement mais il semblerait que les consommateurs ne le sachent pas vraiment. Confirmez-vous ?

JLV : La durabilité fait partie de l'ADN de Nespresso depuis sa création en 1986

Un des visuels de la campagne suisse "Recyclage - 30 ans"

NESPRESSO

QUI L'AURAIT CRU ?
VOS CAPSULES ÉCLAIRENT LA SUISSE

AGIR AVANT TOUT.

30
ANS
DE RECYCLAGE
EN SUISSE

et notre entreprise l'intègre dans chacune de ses activités. La compréhension des initiatives durables de la marque par le consommateur est encore aujourd'hui en Suisse un point de décalage versus la réalité et les performances reconnues de notre écosystème, de notre engagement au quotidien.

C'est dans cet esprit qu'Irène Balascas a rejoint l'équipe de Direction en tant qu'Head of Sustainability, un nouveau rôle visant à énergiser, communiquer toutes nos initiatives pilotes, nos partenariats en Suisse et faire-valoir auprès des consommatrices et consommateurs l'importance de ces projets et programmes durables. Dès ses débuts, Nespresso a su bâtir une véritable avancée sur ce sujet. Des cultures de café jusqu'à la tasse, Nespresso ne laisse rien au hasard dans sa démarche responsable. Au siège de Nespresso, nous disposons d'un département d'experts Sustainability qui parcourent le monde à la rencontre des fermiers qui récoltent et cultivent nos cafés. Près de 20 ingénieurs/chefs de projets pilotent les grands chantiers en cours (climat/circularité...) avec une vision et une roadmap qui s'étend jusqu'à 2030. Car nous avons toujours de grandes ambitions et engagements en terme de durabilité.

Les idées reçues sur la capsule et le portionné ont la vie dure alors que le taux de recyclage d'une capsule Nespresso est aux alentours de 64% et que le marché suisse a mis en place le service gratuit "Recycling at Home". Claire, quelles sont vos ambitions sur la communication pour le « faire savoir » ?

CCV : Notre ambition aujourd'hui est de continuer sur cette dynamique de réalité en mettant l'accent sur le faire savoir et la pédagogie pour expliquer nos engagements et nos actions. Nous souhaitons également continuer à faciliter autant que possible le recyclage des capsules

en aluminium pour les entreprises et les consommateurs afin d'augmenter, ensemble, le taux de recyclage des capsules usagées en aluminium. Il s'agit avant tout d'un engagement commun, et la Suisse a tout pour être le premier de la classe sur le sujet !

Vous avez développé un stylo à base de capsules recyclées avec Caran d'Ache, un couteau suisse avec Victorinox, un éplucheur avec Zena, quels sont vos autres projets de co-branding ? Un scoop sur un nouveau produit qui va être commercialisé ?

JLV : Au-delà des nouveaux partenariats et objets avec les marques que vous avez mentionnées, nous avons en sus des projets dans les univers de l'horlogerie et de l'art de la table. Différents produits verront le jour d'ici quelques mois et dans les deux prochaines années. Ces projets partagés entre marques reconnues sont ancrés souvent en territoire suisse où les acteurs sont particulièrement matures sur les sujets du recyclage et ouverts à des collaborations exclusives.

CCV : Les scoops sont secrets, c'est la dure loi du marketing de l'innovation mais quelques jolies pépites arrivent très bientôt !

Chez harpagon, nos consultants travaillent autour de la recherche d'efficacité opérationnelle et financière au sein des entreprises ? Avez-vous une conviction forte sur cette éternelle recherche ?

CCV : Je suis très attachée à cette recherche d'efficacité. L'efficacité est pour moi synonyme de création de valeur et non de coupes sèches. J'y vois de la créativité, de la stratégie, de la réflexion : comment faire plus avec moins. J'ai commencé ma carrière dans des marques plus modestes en matière de capacité d'investissements et cela nous poussait à inventer et nous surpasser pour maximiser l'impact de chaque action.

La technicité et la complexité des métiers marketing et communication, ce fameux 360 qui implique un grand nombre de contributeurs métiers au sein de l'entreprise alourdit les projets et crée de la souffrance au travail, premier frein à l'efficacité ? Confirmez-vous ?

CCV : Je confirme que l'efficacité ou son absence est au cœur des thématiques organisationnelles. Mon premier chantier a été de redéfinir le scope et les mandats de mes équipes, avec l'aide d'harpagon, pour aller chercher cette efficacité. Mon département délivre beaucoup. Il est au carrefour des demandes des autres métiers. Simplifier, fluidifier et améliorer l'efficacité de nos actions était prioritaire. Redonner des mandats clairs. Redéfinir les priorités projets et pousser les managers à reprendre des expertises core business et du pouvoir de décision. Dégager du temps opérationnel pour penser plus et challenger les livrables. Sortir de « l'usine à production » qui peut vite coller aux départements market/com. Toutes ces briques contribuent au bien-être au travail et quoi de plus efficace qu'une entreprise où l'on se sent bien ?

JLV : Nespresso attache une grande importance à sa chaîne de valeur et au respect de son écosystème global. Les employé(e)s sont au cœur de cet écosystème et leur bien-être est un enjeu majeur. Nous naviguons aujourd'hui avec une liberté assumée entre processus structurants et autorisation de sortir des sentiers battus, ce qui offre à nos collègues, collaboratrices/collaborateurs également un espace de liberté, de reconnaissance appréciée. Une efficacité assumée, fruit d'un engagement personnel ou collectif, produit de l'amélioration et génère une vraie reconnaissance de soi.

— Interview menée par Aurianne Muller - octobre 2021

N

CHIFFRES CLÉS
NESPRESSO

1/2

Plus d'une personne sur 2 possède une machine à café à domicile

Quelques
2000
employé(e)s en Suisse

3

centres de production en Suisse : Orbe (VD), Romont (FR) et Avenches (VD)

816

boutiques dans le monde ; 22 en Suisse

2021

marque les 30 ans du système de recyclage implémenté et financé par Nespresso en Suisse en 1991

Plus de
3700

points de collecte répartis sur tout le territoire suisse, dont les boutiques Nespresso

64%

taux de recyclage des capsules Nespresso (B2C) en Suisse

82

pays commercialisent la marque Nespresso

En **2003** Nespresso cocrée avec l'ONG Rainforest Alliance, le Programme AAA pour une Qualité Durable, visant à garantir la culture d'un café de haute qualité tout en assurant la protection de l'environnement et l'amélioration du bien-être des caféiculteurs

Nespresso travaille directement avec plus de **110 000** caféiculteurs AAA dans 15 pays et plus de 450 agronomes spécialisés les aident à améliorer la qualité de leur café et la productivité de leurs exploitations grâce à des pratiques agricoles intelligentes et durables

D'ici fin **2022** l'entreprise suisse s'est engagée à rendre chaque tasse de café Nespresso neutre en carbone

N

www.nespresso.com

COMPTE À REBOURS

caméras 3D et AI au service de la collecte de données en magasin

Tout le monde connaît les cookies, ces petits trackers qui vous suivent sur internet, pour vous comprendre et vous proposer des biens et services adaptés à votre comportement. Savez-vous que les magasins physiques disposent d'outils semblables ?

Vous les avez sans doute remarqués, depuis la réouverture des centres commerciaux, ces écrans qui vous indiquent le nombre de visiteurs actuellement présents dans le centre, et vous indiquent si la capacité d'accueil est dépassée. Cet outil de comptage existe depuis quelques années, et fait partie d'un éventail d'outils, dont le but est de permettre au marketing de connaître les habitudes des consommateurs, leur parcours au sein du magasin, ainsi que leur comportement au sein du magasin.

Tour d'horizon...

Le comptage

Technique la plus simple, et parmi les moins onéreuses, le comptage sert à mesurer l'affluence dans une zone à un instant t : cela permet de mesurer l'attrait pour un rayon en fonction du jour, de l'heure, et le temps passé dans chaque rayon. Le comptage peut se faire au moyen de caméras, de mobilier connecté (capteurs intégrés dans le sol) ou encore via un laser positionné à l'entrée du magasin.

LA CONSOLIDATION DE CES 3 TYPES D'INFORMATIONS PERMET D'ENRICHIR LA SHOPPER EXPERIENCE, LES REVENUS DU MAGASIN AINSI QUE LA CONNAISSANCE CLIENT.

Le suivi de parcours

En utilisant le wifi, le bluetooth, ou encore au travers de petits émetteurs intégrés aux paniers et caddies, il est possible de suivre le parcours client tout au long de sa visite : où s'est-il arrêté, quel a été son itinéraire, quel



Exemple de mapping du parcours des clients dans un magasin.

PLV a retenu son attention... Autant d'informations qui permettent de comprendre le profil des clients ! De plus, en utilisant les technologies Bluetooth et Wifi, il est possible d'identifier un même client dans le temps grâce à un identifiant unique émis par le télé-

phone des clients, les adresses MAC (media access control). Autrement dit, mesurer l'évolution dans le temps de son parcours au sein du magasin, et de rattacher à cet identifiant unique le contenu du panier, lors de son passage en caisse. Ainsi, il est possible de disposer pour les clients concernés de leur

historique d'achat lors de leur passage en caisse, et donc leur proposer les réductions les plus à même de les intéresser. Une carte de fidélité en somme, mais sans information personnelle, ni inscription...

L'analyse comportementale

En utilisant des outils récents comme l'imagerie thermique ou les caméras 3D en complément des caméras déjà existantes, il est possible d'analyser le comportement des clients devant un rayon : une IA se chargera d'estimer votre âge, votre genre puis utilisera les images capturées pour identifier votre comportement devant un rayon : avez-vous pris en main ce nouveau savon ? L'avez-vous reposé après avoir lu la liste des ingrédients ? Avez-vous pris ce paquet de petits gâteaux sans le regarder ? Ou bien au contraire, l'avez-vous choisi après une analyse approfondie du reste du rayon ? L'intelligence artificielle sera en me-

sure d'identifier votre comportement, vos émotions et juger de vos intérêts devant chaque promotion et chaque rayon.

La consolidation de ces 3 types d'informations permet d'enrichir la shopper experience et les revenus du magasin ainsi que la connaissance client. Lorsque vous rentrez dans le magasin, ce dernier vous identifie avec votre téléphone et se rappelle de votre dernière visite : vous aviez longuement hésité à acheter cette paire d'écouteurs, et vous les aviez finalement reposés. Pas de soucis, lors de votre passage en caisse, un bon de réduction vous avait été remis, et une photo de ces écouteurs s'affichera sur l'écran interactif situé en face de la porte, à l'instant même où vous rentrerez dans le magasin...

—
Vianney Audhoui & Rémi Cavalli

TOUT COMPTE FAIT

accélérer sa transition RSE tout en réduisant ses dépenses d'emballages

Les industries des biens de consommations courantes comme la cosmétique ou encore les FMCG sont confrontées à un double enjeu sur les dépenses associées aux emballages :

1. Investir pour accélérer et anticiper les nouvelles réglementations RSE afin de ne plus être en réaction mais dans la proposition d'alternatives attendues par le consommateur.

2. Rationnaliser la dépense liée à l'emballage afin d'améliorer le PRI du produit et sa marge ; en particulier lorsque celle-ci est challengée par son réseau de distribution.

Deux enjeux qui peuvent sembler antagonistes : comment réduire ses coûts tout en investissant dans des emballages plus « propres » ? Notre approche consiste à mettre en place une stratégie 360° de rationalisation, impliquant de nombreuses directions de l'entreprise (RSE, marketing, pack & qualité, achat, supply/log, conditionneur, R&D, contrôle de gestion notamment) et permettant de dégager des gains financiers bien supérieurs au réinvestissement RSE envisagé.

1 un peu de simplicité au marketing

Premier élément à passer au crible de la rationalisation : le catalogue produits.

Le secteur des biens de consommation évoluant très rapidement au rythme des perf commerciales, lancements et innovations, il n'est pas rare de voir la logique « un lancement, un développement, un emballage, un fournisseur » s'installer, aboutissant à une multiplicité de formats et de contenances qui engendrent de petites commandes. Dans ce contexte, le marketing doit se challenger sur le choix de formats clés permettant de retrouver une cohérence de gamme tout en renforçant sa signature de marque. Des exemples souvent rencontrés sur la catégorie des tubes où l'enjeu RSE peut passer par le visuel (jupe allégée, capsule plate, matériaux bruts...). La simplification du

catalogue autour de « tubes uniques » en termes de diamètre, de bouchage et de matière permet de renforcer la cohérence de gamme et les volumes commandés.

2 la chasse aux sur-spécifications au packaging et à la qualité

Les services pack et qualité doivent continuellement se challenger afin de trouver et proposer des alternatives pour limiter les sur-spécifications produits, tout en proposant des alternatives RSE.

Illustration : l'uniformisation des tailles d'ouverture (cols) d'une catégorie de produits, peut sembler anecdotique mais elle devient indispensable pour unifier et rationaliser le système de bouchage tout en permettant d'explorer de nouvelles opportunités comme les recharges. Identifier ces spécifications coûteuses sur des emballages de qualité moindre comme les produits promotionnels, les mini produits ou les échantillons peut s'avérer rémunérateur et limite le risque d'une perception dégradée. Des échantillons de tubes supporteront très bien une impression offset par rapport à de la sérigraphie beaucoup plus onéreuse.

Les processus de production ne doivent pas être oubliés également : un flacon plastique nu pourra se ranger debout en barquette (pouvant réduire les coûts d'environ 10 %) par rapport à un rangement couché traditionnel. Un bon moyen pour financer l'intégration d'une part de PCR plus importante dans le produit.

3 de « prestataires » à « partenaires » aux achats

Une fois le catalogue unifié et les spécifications simplifiées, l'heure est à l'identification et la mise en place des meilleurs fournisseurs pour les marques afin de nouer des partenariats sur le long terme. Un RFI adapté suivi d'un RFP permettront de se benchmarker, de construire un sourcing pertinent et d'améliorer la sécurité des approvisionnements et les conditions d'achat.

4 l'agilité, le maître mot à la supply

Chaque catégorie d'emballage répond à des spécificités de production et de stockage qui lui sont propres. Difficile d'uniformiser un processus de commande sur des pots en verre, des flacons en plastiques, ou des étuis. Pour cela il faut anticiper les besoins pour trouver le bon équilibre entre la fréquence de commandes et la durée de stockage. Sur des emballages secondaires comme les étuis ou les étiquettes, les coûts de stockage seront probablement inférieurs aux économies générées par l'élasticité prix offertes sur les gros MOQ dans le cadre d'une massification des commandes.

peu ou mal remplis, et des plans de palettisations non optimisés. Un travail de « rangement » facile et rapide à mettre en place permettra de diminuer le coût matière tertiaire, le coût de traction (tout en étant plus RSE) et le coût de fourche et de stockage en plateforme logistique. Nos logiciels de simulation accompagnent l'élaboration et le chiffrage de tels leviers.

Nos interventions génèrent 4 bénéfices principaux sur de telles missions :

1. Des résultats significatifs et quantifiables : la combinaison de ces leviers de rationalisation permet de dégager des savings de 15 à 25 % en moyenne selon les catégories, alors que l'invest-

LA COMBINAISON DE CES LEVIERS DE RATIONALISATION PERMET DE DÉGAGER DES SAVINGS DE 15 À 25 % EN MOYENNE SELON LES CATÉGORIES, ALORS QUE L'INVESTISSEMENT MOYEN RSE SE SITUE PLUTÔT DE L'ORDRE DE 3 À 8 %

À l'inverse cette massification des commandes serait impossible sur des contenants en verre contraints d'être produits en quantité importante et beaucoup plus volumineux. Il est alors beaucoup plus efficace d'anticiper un calendrier de commandes d'appels après un engagement production, offrant une grande flexibilité dans l'augmentation de la fréquence de livraison et le pilotage du stock.

5 du rangement chez le sous-traitant

Enfin, lorsque le conditionnement des produits est intégré à l'entreprise, l'alignement de celui-ci dans le projet sur les emballages tertiaire est aussi un enjeu majeur. Il n'est pas rare de voir des regroupements de Sous Par Combien (SPC) non adaptés aux unités de commandes, des cartons trop

tissement moyen RSE se situe plutôt de l'ordre de 3 à 8 %,

2. une expertise 360° pour favoriser l'alignement de tous les services, aussi facilitée par une intervention externe sans altérer la charge de travail des équipes en place,

3. des solutions de pilotage moyen terme : le dévisage automatique de tous les lancements, des revues juridiques, des modalités de coopération fournisseurs, la tarification, les spécifications et contractualisations des partenariats clés pour les années à venir,

4. une constante prise en compte de la valeur de la marque et du TCO des initiatives dans le cadre des arbitrages à prendre tout au long du projet.

—
Claire Ollivier

COMPTE À REBOURS



Exemples de transfert de métallisation : il s'agit de l'alternative la plus RSE au marquage à chaud.

un coffret zéro plastique, c'est possible !

La loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire donne à la France l'objectif d'atteindre « la fin de la mise sur le marché d'emballages en plastique à usage unique d'ici à 2040 ». Challenge de taille pour les géants de la cosmétique lorsqu'il s'agit de faire des coffrets cadeaux pour attirer le consommateur, sans utiliser de plastique ou autres matériaux qui rendent leurs emballages non recyclables.

Plus que jamais, les départements R&D des industriels du secteur s'engagent dans des démarches RSE afin de pouvoir proposer à leurs clients des solutions à ce défi de taille dans la conception du pack mais aussi de son décor.

pack coffret

Bien que l'option du plastique recyclé/recyclable existe, nous avons souhaité nous concentrer sur le carton, matière parfois redoutée pour sa solidité et sa qualité. Mais aujourd'hui, faire un coffret 100% carton, c'est possible !

- Pour la cuve, il sera judicieux d'utiliser un carton épais et rigide - plus de 800 gsm - qui résistera aux chocs extérieurs. Et pour mettre fin aux couvercles cloches et à leurs grandes fenêtres en PET qui laissent apparaître les produits : la meilleure alternative sera d'utiliser un fourreau en carton avec des découpes autour des produits.

- Après la base, vient la problématique d'avoir une cale assez solide pour maintenir dans le coffret des produits parfois lourds - en verre -

et volumineux. Il peut être nécessaire d'utiliser des cales carton en double cannelure. Des tests de transport et de chutes seront essentiels afin de trouver le meilleur type de carton à utiliser pour avoir un cale solide adaptée aux produits du coffret. Et si malgré tout cela, la cale reste trop fragile, il faudra alors apporter du renfort en posant par-dessus un cache cale en papier épais. Solidité et maintien des produits garantis !

le décor

Les acteurs de la cosmétique sont souvent en quête de brillance et de clinquant pour capter l'œil du consommateur dans un contexte de très forte concurrence, particulièrement en période de fêtes. Pour ce faire, ils utilisent du marquage à chaud en grande quantité. Mais cette méthode est loin d'être la plus RSE puisqu'elle entraîne la pose d'un film polyester... Lors de nos missions, nous avons identifié 2 alternatives à cette méthode :

- Le pantone métallisé ou l'ajout de nacre/paillette dans la couleur : cette solution sera la plus économique mais parfois limitée par son rendu brillant qui ne sera pas aussi tape-à-

l'œil que celui d'un marquage à chaud - Le transfert de métallisation : il s'agit de l'alternative la plus RSE au marquage à chaud qui permet d'appliquer un film métallique en retirant sa couche de polyester. On obtient ainsi une brillance optimale sur un coffret qui restera sans plastique. Un jeu de vernis satiné ou brillant déposés par-dessus permettra d'obtenir différents effets souhaités (métal matifié, imitation marquage à chaud etc.).

Le transfert de métallisation est une alternative innovante au marquage à chaud à un prix similaire, encore peu proposée à ce jour, relevant d'un savoir-faire spécifique et très prometteur pour la transition vers des emballages sans plastique.

résultats

- Un coffret 100 % carton, 0 % plastique, et 100 % recyclable.
- 54 tonnes de plastiques économisées sur tous les coffrets 2021
- Coffrets made in France

Reste à organiser des prestations logistiques et transport à la hauteur de ce 1^{er} succès pour tendre vers le net zéro.

—
Juliette Darcissac

LE TRANSFERT DE MÉTALLISATION : IL S'AGIT DE L'ALTERNATIVE LA PLUS RSE AU MARQUAGE À CHAUD QUI PERMET D'APPLIQUER UN FILM MÉTALLIQUE EN RETIRANT SA COUCHE DE POLYESTER. ON OBTIENT AINSI UNE BRILLANCE OPTIMALE SUR UN COFFRET QUI RESTERA SANS PLASTIQUE.

COMPTE À REBOURS

packaging

la RSE au service de l'optimisation économique

Longtemps perçue comme un investissement pour l'entreprise, la RSE peut devenir une source d'économie lorsqu'elle est mise au service d'une transformation bien pensée.

Prenons l'exemple de l'une de nos dernières missions de transformation sur des étuis d'emballage en papier avec comme fil rouge : la réduction de leur impact environnemental. Nous avons activé 3 leviers RSE dans cette transformation, tous ont permis d'optimiser la dépense.

Utiliser un papier unique aux caractéristiques RSE

Si la norme FSC garantissant l'utilisation de papier provenant de forêt éco-gérées est très largement répandue, les fournisseurs de papier proposent désormais des alternatives poussant la réflexion RSE plus loin : comme le **papier issu de fibres 100% recyclé et parfois issus de résidus agro-alimentaires comme les agrumes ; le raisin, le maïs...** les papetiers ne minimisent pas leurs efforts sur l'éco conception allant jusqu'à produire l'énergie nécessaire à leur production avec les résidus de bois non utilisés. Autant d'arguments qui permettent aux marques de renouveler leurs discours RSE et leur communication.

Cet investissement reste limité, le surcoût moyen d'un papier 100% recyclé standard est de l'ordre de 15% par rapport à la gamme classique, ce qui vient impacter en moyenne le prix final de l'étui de l'ordre de 5%. Un surcoût vite absorbé s'il est combiné à une réflexion d'uniformisation des étuis sur ce papier unique en termes de dimension, de grammage et permettant la mise en place de partenariats plus directs avec les papetiers dans le cadre de volumes massifiés, dans un contexte mondial de tension sur ces matières premières.

Agir sur le ratio Papier/Décor pour réduire le prix unitaire

Sur des emballages où le marketing est particulièrement marqué comme dans la cosmétique par exemple, le ratio entre le papier et le décor se situe aux alentours de 30/70, un déséquilibre du prix du décor peut donc s'optimiser. Là aussi, une démarche RSE peut proposer des alternatives pour optimiser ce coût. Deux options sont envisageables : utiliser le papier unique aux caractéristiques RSE comme éléments de décor en tant que tel ; option choisie par des marques qui impriment directement des décors simples sur du kraft par exemple. Ou bien identifier, simplifier et remplacer les sur-spécifications par de nouvelles techniques plus éco-responsables. Un nombre de couleur élevé peut souvent être réduit, les imprimeurs proposent notam-

ment de retravailler et d'optimiser les documents de décor en ce sens, offrant une bonne occasion pour modifier les techniques d'impression. Par exemple remplacer les encres UV par des encres végétales n'entraîne généralement pas de surcoût, ces encres composées à 50% d'huiles végétales et de résine dure bio sourcée (25%) permettent de surcroît d'obtenir un étui biodégradable, recyclable et compostable.

Optimiser les processus d'impression et de commandes pour réduire la gâche et le transport

La rationalisation RSE ne s'arrête pas à la matière première et sa production : elle peut être étendue au processus de commande. S'approvisionner sur de plus grands volumes permet à la fois d'obtenir de meilleures conditions tarifaires mais également de réduire sa fréquence d'approvisionnement. Autrement dit : moins de livraison donc moins de camions ! Penser amalgame ou impression en série va permettre aussi de limiter la gâche papier, encore un levier associant réduction de coût et amélioration significative de l'empreinte carbone.

LA RSE PEUT DEVENIR UNE SOURCE D'ÉCONOMIE LORSQU'ELLE EST MISE AU SERVICE D'UNE TRANSFORMATION BIEN PENSÉE.

Une telle rationalisation doit être menée avec vigilance. La première alerte concerne les approvisionnements en papiers uniques 100% recyclés qui dans un contexte de tension sur les marchés restent plus techniques à approvisionner qu'un standard du marché. La deuxième alerte relève des standards de qualité : certains papiers 100% recyclés étant un peu moins rigides que les standards soutiendront des cadences d'impression moindre ou peuvent présenter des irrégularités de couleurs entre les lots. Les services qualité et marketing doivent être prêts à gérer ces quelques variations.

—
Inès Kediri

INNOVATIONS QUI COMPTENT



27%

de plastique en moins pour la gamme Uriage Bébé. Les packagings de la gamme bébé sont aujourd'hui en plastique recyclé



91%

de matériaux biosourcés issus de ressources renouvelables et de copeaux de bois certifiés FSC pour la gamme Les Eaux de Chanel



Kiabi commercialise depuis avril 2021 un vêtement qui n'a réalisé aucune chute de matière lors de sa production. La marque se donne l'objectif d'utiliser 100% de matières plus durables à l'horizon 2025.

25 tonnes



N°5 de Chanel est le premier parfum de la maison à intégrer du verre recyclé dans son flacon. Plus de 25 tonnes de matières premières vierges sont économisées.



Bee Respect

est la plateforme de traçabilité de la production des produits Guerlain. Elle transmet provenance des ingrédients, des matières premières, des fournisseurs, des lieux de production ou encore de l'empreinte carbone.



 Paris
harpagon.fr
toutcompte.fr

Genève
harpagon.ch
toutcompte.ch 

processus | organisation | outils | compétences | achats | investissements

c'est parce que tout compte que nos équipes veillent depuis 2009 à construire la proximité qui permet d'analyser et mettre en œuvre tous les leviers qualitatifs et fonctionnels chez nos clients au service de la performance

harpagon
TOUT COMPTE

conseil en amélioration des performances marketing, communication, digital et packaging

