

La conception d'un modèle d'affaires

NESPRESSO – ÉVOLUTION D'UN MODÈLE D'AFFAIRES DE 4 MILLIARDS DE DOLLARS DANS LE SECTEUR DE LA VENTE DE CAFÉ

Michael Lachapelle

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1	Étape 3 : Infrastructure – Production de dosettes	9
Introduction	2	Étape 4 : Infrastructure – Image de marque	10
Renseignements généraux sur la société	2	Étape 5 : Infrastructure – Traitement des commandes	11
La phase 1 : Nespresso	2	Deuxième composante du modèle d'affaires – Authenticité	12
La phase 2 : Nespresso	4	Troisième composante du modèle d'affaires – Relation entreprise-consommateur	12
La phase 3 : Nespresso	5	En résumé	12
Les éléments clés d'un modèle d'affaires fructueux	5		
Étape 1 : Machines à café	6		
Étape 2 : Café	7		
Première composante du modèle – Deux canaux	8		

Remerciements

La description du modèle d'affaires de Nespresso a été élaborée par l'équipe de Strategyzer à l'intention de formateurs et consultants agréés. Elle a été modifiée par l'auteur aux fins de la préparation de la présente étude de cas et elle est utilisée avec la permission de Strategyzer.

Il est possible de télécharger gratuitement le schéma de modèle d'affaires et d'autres outils depuis le site de Strategyzer à www.Strategyzer.com/canvas.

Introduction

Nespresso, une filiale de Nestlé, est l'une des entreprises commerciales parmi les plus prospères et puissantes du 21^e siècle. S'appuyant sur une nouvelle technologie de préparation de l'expresso, le remarquable modèle d'affaires de l'entreprise a remis en question les idées reçues quant à la rentabilité dans le secteur du café. Comme la plupart des entreprises, Nespresso n'a pas connu le succès du jour au lendemain, et certainement pas lors de la première tentative. Dans la présente étude de cas, nous examinerons les trois phases de l'évolution de son modèle d'affaires. Nous étudierons aussi en détail les principales composantes qui ont fait le succès du modèle d'affaires actuel.

Renseignements généraux sur la société

En 1979, Nespresso nous faisait découvrir le café « portionné ». L'idée était révolutionnaire : permettre à n'importe qui de préparer un café comme un barista, facilement et avec constance. Après quelques premiers faux pas qui avaient amené Nestlé à vendre la machine à café et les dosettes comme un seul produit par l'entremise de tiers, la société a créé un modèle d'affaires qui a révolutionné le secteur mondial du café. Selon des études réalisées par Nielsen (2015), le segment du café portionné est le segment du marché mondial du café qui connaît la croissance la plus rapide.

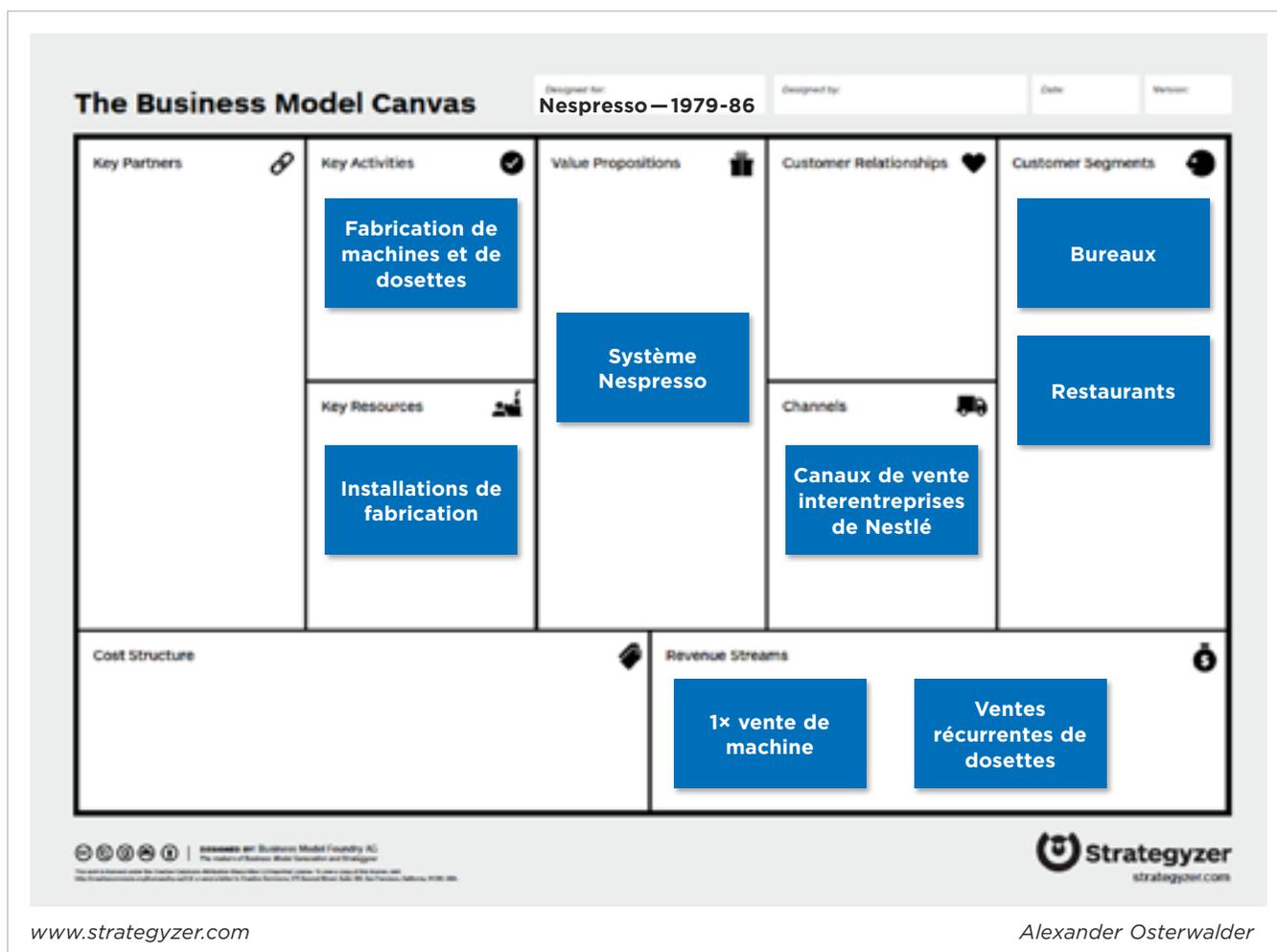
Le siège social de Nespresso se trouve à Lausanne, en Suisse; la société vend ses produits dans 64 pays et exploite 3 centres de production, tous situés en Suisse. En 2015, il existait 450 boutiques appartenant à Nespresso réparties dans 58 pays. Entre 2000 et 2015, le nombre d'employés de la société est passé de 331 à 12 000. Selon Bloomberg, le chiffre d'affaires en 2015 était estimé à 4,5 milliards de dollars américains.

La société se préoccupe continuellement de recherche et de développement, élargissant son choix de café et offrant des machines nouvelles ou améliorées. Le système Nespresso fait l'objet de 1 700 brevets. En 2014, Nespresso a lancé sa gamme de machines et dosettes VertuoLine au Canada et aux États-Unis pour satisfaire aux goûts des Nord-Américains qui préfèrent les grandes tasses de café. Nespresso ne fabrique pas les machines mais les achète auprès de huit fabricants partenaires distincts (dont Krups, Miele, Siemens et DeLonghi), de façon à pouvoir se concentrer sur la conception.

Le modèle de Nespresso, qui s'adresse directement aux consommateurs, est le seul modèle du genre pour Nestlé. Depuis 2016, Nestlé expérimente le commerce électronique entreprise-consommateur en Chine pour d'autres gammes de produits en s'inspirant du succès de Nespresso. L'élément clé de la relation de Nespresso avec les clients est le Club Nespresso, qui prévoit des offres spéciales et un service personnalisé, et qui sonde les clients pour le développement de produits et de services.

LA PHASE 1 Nespresso

En 1979, le créateur de la technologie Nespresso, Eric Favre, a présenté à Nestlé l'idée d'une gamme de cafés destinés aux entreprises, qui à l'époque consistait principalement en du café instantané. Le nouveau concept reposait sur des portions uniques, emballées, de café de grande qualité préparé par une machine à expresso simple. Dans la première version destinée à l'entreprise, la machine et les dosettes étaient fabriquées par Nestlé et vendues comme un « système », destiné principalement au marché des bureaux, mais aussi vendues aux restaurants; pour ces derniers, la proposition de valeur portait sur une façon plus efficace de préparer les expressos pour les clients.



Seule la version originale de la grille ci-dessus est reconnue par son concepteur; c'est pourquoi elle est reproduite telle quelle.

Légende :

The Business Model Canvas = Le schéma de modèle d'affaires

Designed for: = Pour :

Designed by: = Par :

Date: = Date :

Version: = Version :

Key Partners = Principaux partenaires

Key Activities = Activités clés

Value Propositions = Propositions de valeur

Customer Relationships = Relations avec la clientèle

Customer Segments = Segments de clientèle

Key Resources = Ressources clés

Channels = Canaux

Cost Structure = Structure de coûts

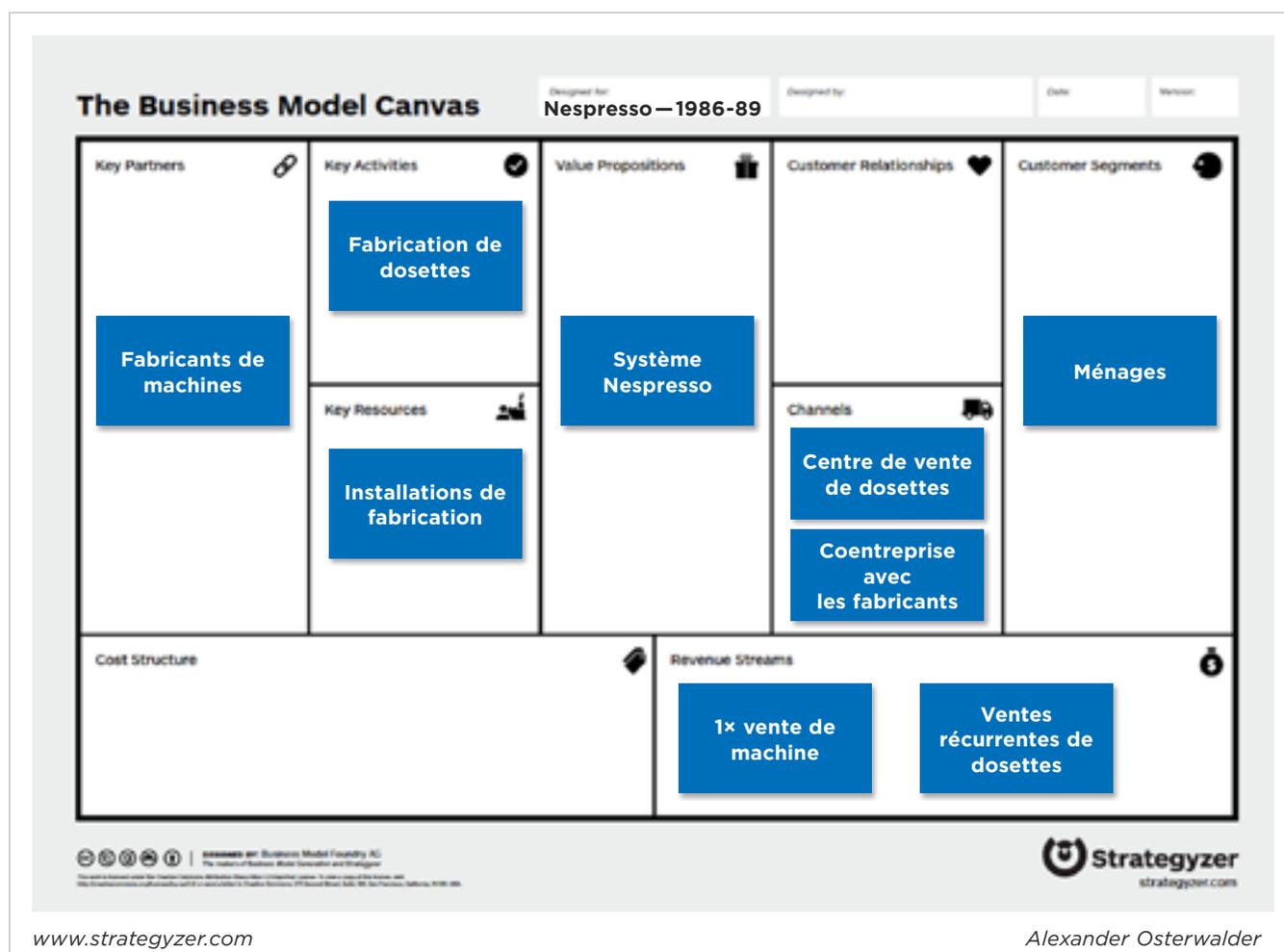
Revenue Streams = Sources de revenus

Nestlé a lancé la nouvelle gamme de produits en Suisse et au Japon, mais a connu un échec à de nombreux égards. Les premières machines connaissaient des problèmes de performance et de service, car Nestlé avait de la difficulté à exercer un contrôle de la qualité de la fabrication. La société avait aussi mal évalué le marché. Le coût des dosettes était trop élevé pour le marché des bureaux, alors que les restaurants ne se montraient pas intéressés parce que leurs clients associaient le son, l'apparence et la technique des machines expresso traditionnelles à un café de qualité.

LA PHASE 2 Nespresso

En 1986, Nestlé était prête à abandonner la gamme Nespresso, mais elle a plutôt modifié sa stratégie. Elle a fait de Nespresso une société distincte, qu'elle détient en propriété exclusive. Eric Favre, l'inventeur et chef de la direction, a été remplacé par Yannick Lang, expert en marketing de Philip Morris, à la tête de la nouvelle société. L'influence de Yannick Lang s'est fait immédiatement sentir, la société ciblant désormais le marché des ménages aisés. On a réglé les problèmes de fabrication en confiant en externe la fabrication des machines à Eugster/Frismag, un fabricant reconnu de machines à café.

Nestlé, une société axée sur le modèle interentreprises, n'avait pas de canaux de ventes entreprise-consommateur, de sorte que le système Nespresso était vendu par l'entremise d'une coentreprise avec les fabricants de café, et distribué par le réseau de ventes et de distribution des fabricants. Nespresso se concentrait sur la fabrication et la vente des dosettes. Les ventes de celles-ci étaient effectuées par correspondance, ainsi que par téléphone à partir de centres de vente.



L'élément faible de cette stratégie était le canal de ventes. Les commissions associées à la vente des machines Nespresso étaient moins élevées pour les vendeurs du fabricant et le fabricant ne faisait pas d'efforts pour soutenir les ventes. Le processus de commande et de traitement des commandes des dosettes connaissait aussi des ratés et des retards.

LA PHASE 3 Nespresso

En 1988, Nestlé a confié la direction de Nespresso à Jean-Paul Gillard, un spécialiste des produits de consommation. Sous la gouverne de ce dernier, la société a pris les mesures stratégiques qui ont permis à Nespresso de devenir l'entreprise à succès que nous connaissons aujourd'hui. La fabrication des machines a été confiée à plusieurs sociétés, ce qui a permis de réduire les risques et d'abaisser les coûts, car ces sociétés tiennent à conserver leur part de ce marché. Nespresso a élargi sa gamme de cafés, resserré ses relations avec les caféiculteurs et étendu ses canaux de distribution des dosettes. Une stratégie de fidélisation axée sur le Club Nespresso a contribué à assurer le soutien des ventes.

Les éléments clés d'un modèle d'affaires fructueux

Le génie du modèle d'affaires de Nespresso réside dans la façon dont l'entreprise a appliqué un modèle d'affaires depuis longtemps fructueux, qui consiste à « appâter et ferrer » le client et selon lequel une offre comporte deux éléments : une machine et des fournitures consommables. On appelle aussi ce modèle le modèle « rasoir et lames » : l'achat d'une technologie (protégée par des brevets) oblige le consommateur à utiliser les fournitures consommables spécifiquement conçues pour cette technologie.

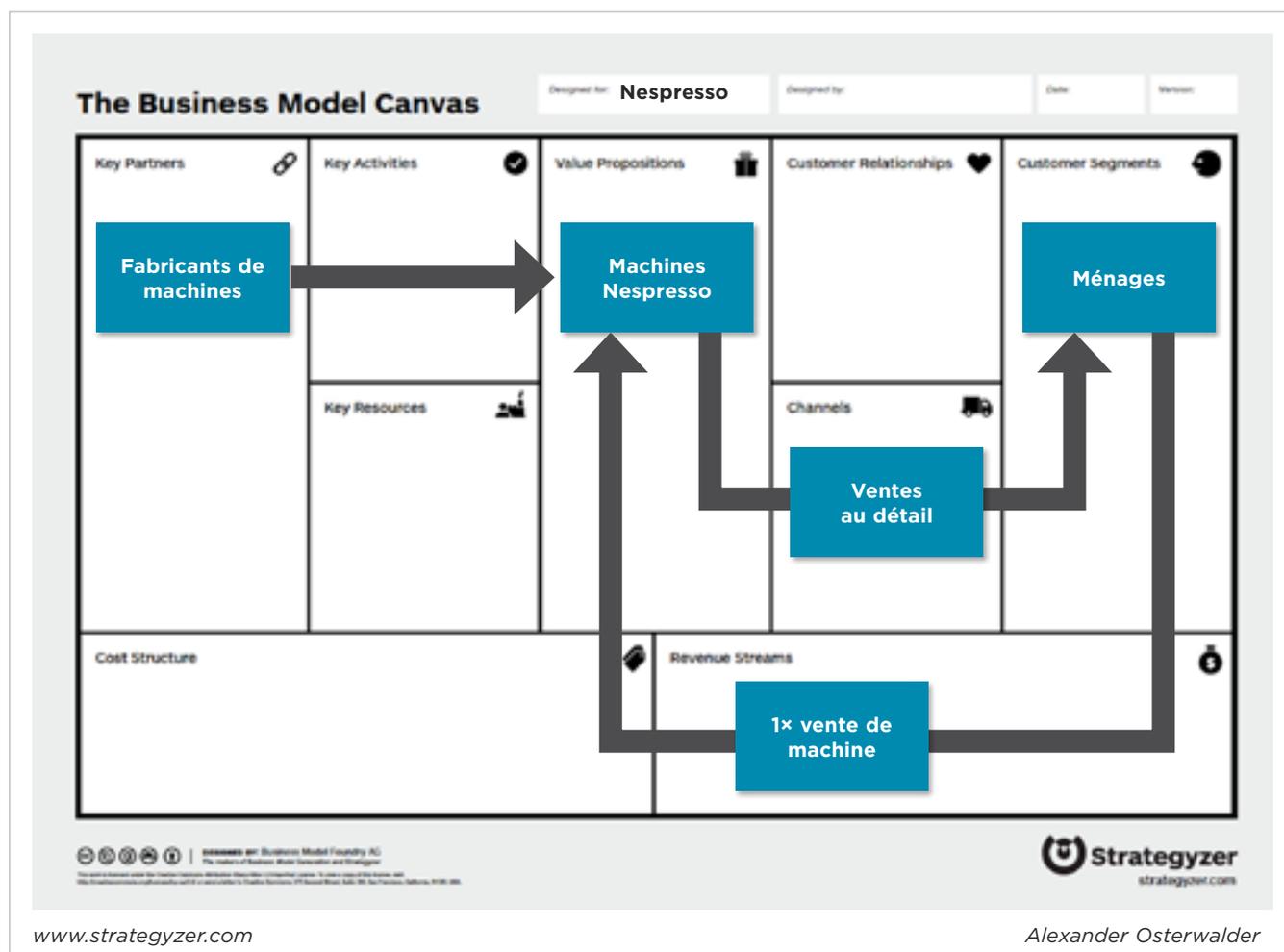
Nespresso a également reconnu l'importance de créer des canaux de distribution distincts pour les deux éléments de l'offre, et d'optimiser les activités pour chacun de ces canaux.

Enfin, autre élément clé du modèle : l'infrastructure. Nespresso a créé deux grands partenariats pour le processus de sélection des fournisseurs de café et l'externalisation de la fabrication des machines. Ce deuxième partenariat a permis à Nespresso de se concentrer sur la conception et les brevets de ses machines.

Au cours des quelques dernières années, Nespresso a étendu ses canaux de distribution lui appartenant en propre pour y ajouter des boutiques. On peut raisonnablement supposer que la société a tiré des leçons d'une autre grande marque, Apple, et de son succès avec le lancement de magasins qui portent son nom.

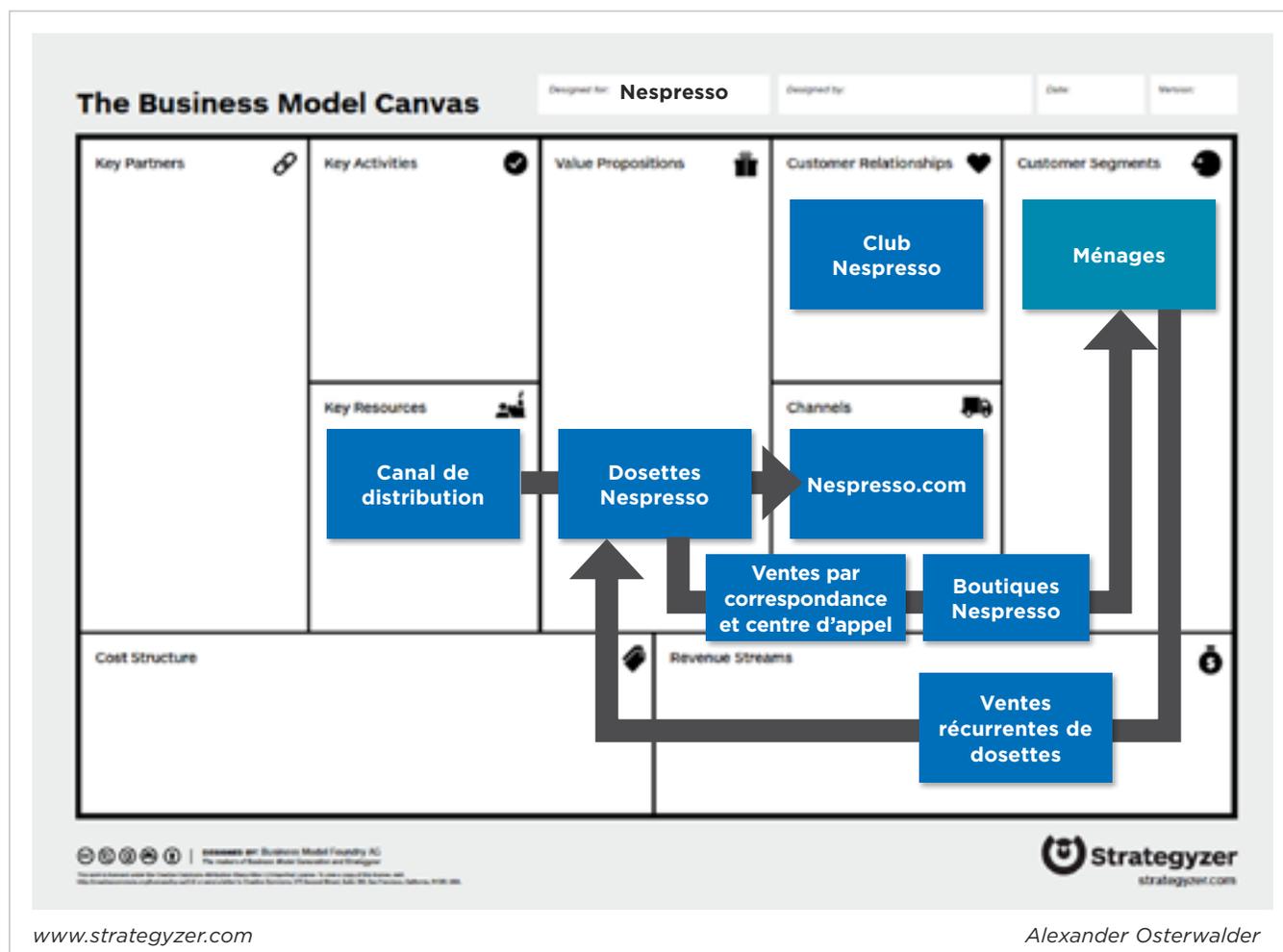
Tous ces éléments clés ont joué un rôle déterminant dans l'établissement d'un avantage robuste, adaptable, innovateur et durable pour l'entreprise. REMARQUE : Nespresso a des modèles d'affaires distincts pour ses ventes aux entreprises et ses ventes aux ménages. Aux fins de la présente étude de cas, nous nous intéresserons uniquement au modèle d'affaires qui vise les ménages.

ÉTAPE 1 Machines à café



Nespresso élimine la fabrication de machines de ses activités principales en confiant la fabrication en externe à des partenaires clés. Les machines Nespresso sont vendues aux ménages par l'entremise de canaux de vente au détail généraux (p. ex. des magasins d'électroménagers, détaillants généraux et magasins spécialisés dans la vente de café). Il s'agit d'un canal standard avec intermédiaires pour lequel les ventes sont une transaction unique et le chiffre d'affaires est réparti entre chaque élément de la chaîne. En outre, les machines peuvent être achetées auprès des magasins portant le nom Nespresso.

ÉTAPE 2 Café



Les cafés « Grands Crus » sont vendus exclusivement par l'entremise des canaux appartenant à Nespresso. Les ventes sont directes, récurrentes et à long terme.

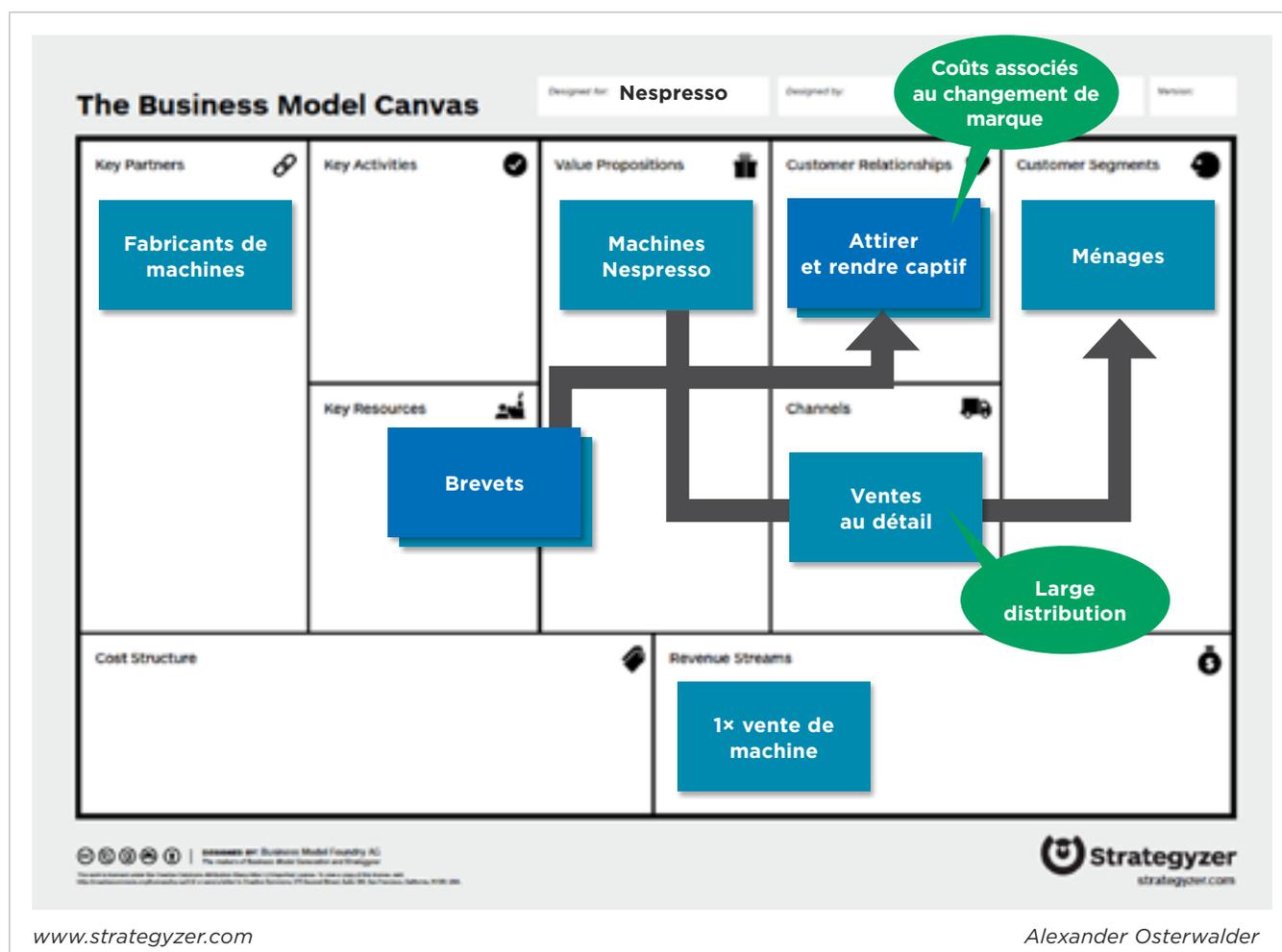
À l'origine, les dosettes étaient vendues par correspondance et à partir de centres d'appel. Nespresso a ensuite élargi ses canaux pour y inclure le courriel et [Nespresso.com](https://www.nespresso.com). Ces dernières années, Nespresso a accru sa présence physique grâce à des boutiques portant son nom qui mettent l'accent sur la grande qualité de ses produits et, dans le cas des grands centres, grâce à des boutiques haut de gamme. Nespresso a des boutiques dans 11 villes canadiennes au Québec, en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique. La société détient aussi des boutiques à l'intérieur de magasins (p. ex. La Baie). Elle possède tous ces canaux qui sont des ressources clés. Pris ensemble, les objectifs globaux répondent au « R » et au « A » du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et à la dynamique changeante du marché.

Le Club Nespresso est une composante fondamentale de la gestion et de la personnalisation de l'interaction avec les clients. Les membres peuvent suivre leurs achats et l'historique de leurs achats. Le club permet aussi à Nespresso de faire directement la promotion de ses produits et services, et il sert d'outil de recherche et de développement.

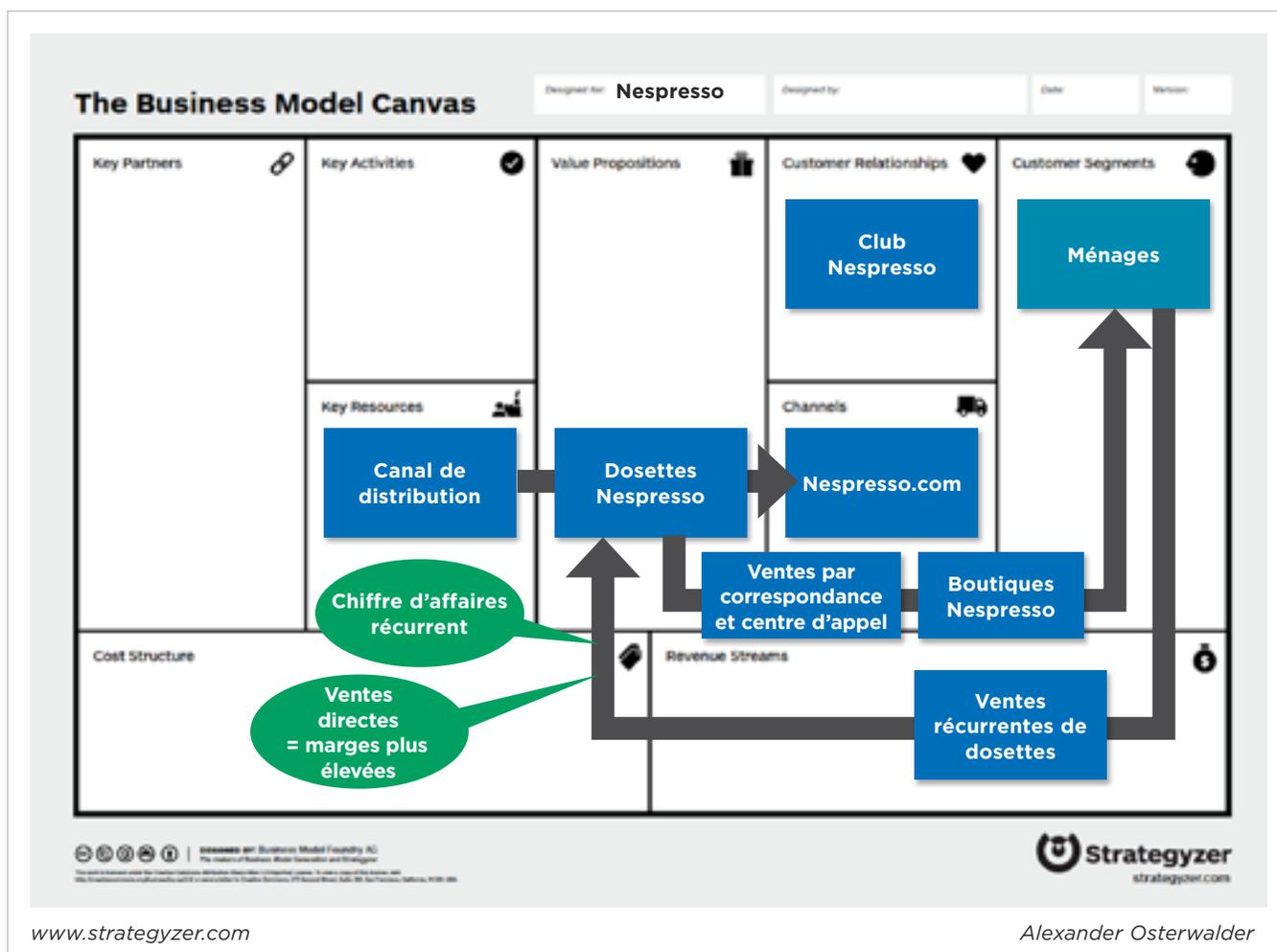
Première composante du modèle – Deux canaux

La stratégie axée sur deux canaux, la vente au détail et la vente directe, vise à optimiser chaque canal.

Le canal de la vente au détail vise deux objectifs. Premièrement, la vente au détail donne aux consommateurs un accès à plus grande échelle et plus ouvert aux produits. À cet accès s'ajoute le marketing d'une marque haut de gamme, le placement de produits et la présentation occupant une place très importante dans les boutiques. Deuxièmement, étant donné les brevets qui protègent le produit, les clients deviennent captifs et sont obligés d'acheter les dosettes Nespresso. Une fois qu'ils ont acheté une machine Nespresso, les clients qui voudraient changer de marque en sont découragés par le coût élevé de l'achat d'une autre machine.



La stratégie de distribution directe des dosettes est très importante pour la génération des énormes profits de Nespresso. En contrôlant le canal de distribution, Nespresso exerce un contrôle direct sur l'expérience client en matière d'achat de café rehaussée par le Club Nespresso, et les achats continus génèrent un chiffre d'affaires récurrent. L'exercice d'un contrôle total sur la distribution et l'exécution des commandes a permis à la société d'accroître ses marges de profit en éliminant les intermédiaires. Les produits de la vente de dosettes n'ont pas à être partagés.



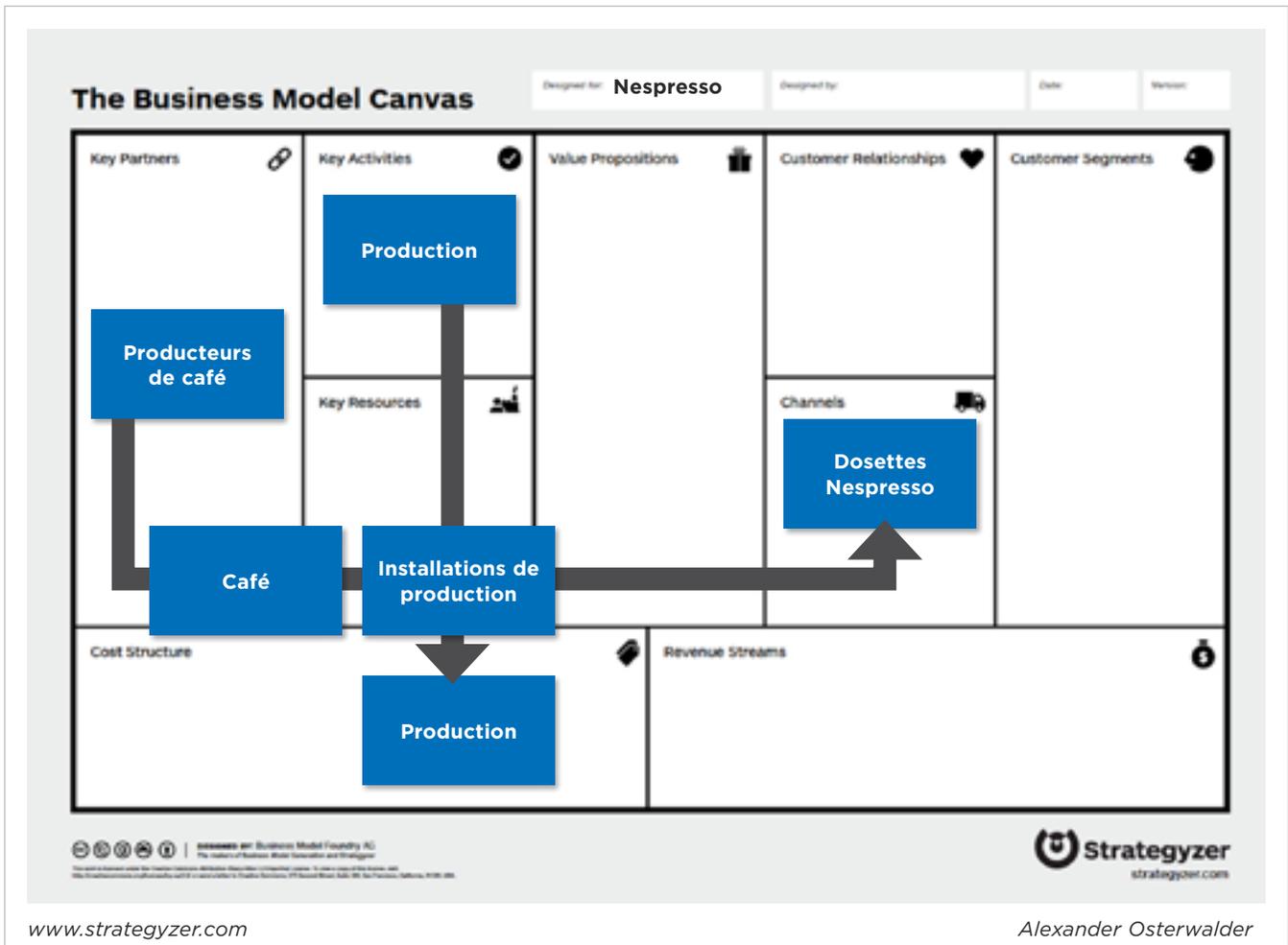
ÉTAPE 3 Infrastructure – Production de dosettes

Nespresso est avant tout une société qui vend du café. Elle vend un café haut de gamme et de luxe, et la qualité et la sélection du café sont des éléments cruciaux de sa réussite.

Selon Nespresso, le café haut de gamme représente 10 pour cent de la récolte mondiale de café. Et seulement 10 à 20 pour cent de cette récolte répond aux exigences de Nespresso. Son processus de sélection et d'approvisionnement est rigoureux et le terroir (c.-à-d. les caractéristiques des cafés en fonction de la géographie, du climat et de l'altitude) revêt une grande importance. La société produit 24 cafés « Grands Crus » pour la consommation à la maison et 16 crus pour la gamme VertuoLine destinée aux Nord-Américains.

En 2014, Nespresso a lancé sa stratégie axée sur la durabilité, « The Positive Cup » (une tasse à l'impact positif), qui met l'accent sur trois éléments : l'approvisionnement et le bien-être des caféiculteurs, la gestion responsable de l'aluminium et la résistance des agriculteurs aux changements climatiques. Nespresso a un programme distinct pour les caféiculteurs, le programme AAA pour une qualité durable, qui vise à assurer un approvisionnement continu en cafés de la plus haute qualité, à respecter l'environnement et à protéger les fermiers. En 2015, plus de 80 pour cent des fournisseurs de café étaient inscrits à ce programme.

Des spécialistes dans les centres de production de Nespresso créent des mélanges de café d'origines spécifiques. C'est également là que les nouvelles machines sont conçues. Nespresso possède trois centres de production, tous situés en Suisse.



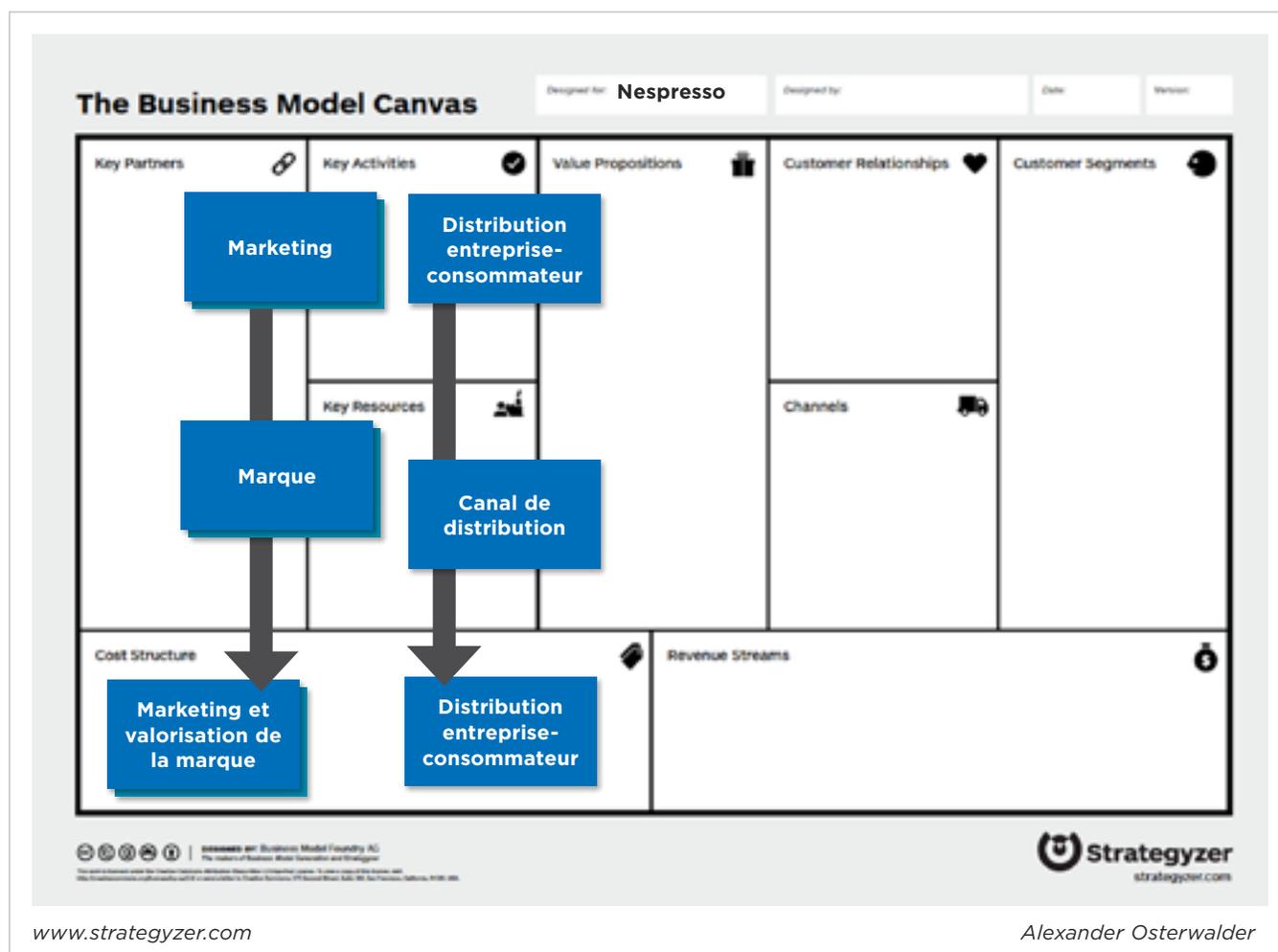
ÉTAPE 4 Infrastructure – Image de marque

George Clooney est le visage de Nespresso, une marque dont l'image évoque la classe, l'exclusivité et le luxe. La société a soigneusement créé et géré son image de marque au fil des ans. Cette image se reflète dans ses boutiques et dans ses relations avec les clients (grâce au Club Nespresso).

Les coûts engagés pour la valorisation de la marque, la promotion et le marketing sont élevés. Les boutiques Nespresso sont soigneusement aménagées et positionnées pour refléter l'image du luxe et d'un service haut de gamme associée à la marque. Les emplacements des boutiques sont choisis avec soin et positionnés en fonction du marché géographique (comme les boutiques Apple).

ÉTAPE 5 Infrastructure – Traitement des commandes

Nespresso expérimentait un type de relation nouveau pour Nestlé (renvoie au « I » dans RAID), la relation entreprise-consommateur. Cela signifiait que Nespresso devait créer des canaux de distribution et résoudre les problèmes posés par le traitement des commandes (p. ex. la logistique, l'échelle et la technologie) sans l'appui de sa société mère. La vente de machines par l'entremise de canaux de vente au détail n'était pas nouvelle, mais la vente et la livraison de dosettes directement aux consommateurs nécessitaient la création et le maintien de canaux d'expédition et de traitement des commandes. Cette composante du modèle d'affaires de Nespresso est importante et cruciale, car elle permet l'élimination des intermédiaires pour la vente des dosettes, et la maximisation des marges de profit. Cette idée innovatrice, et sa concrétisation, a constitué une source potentielle de valeur constante et durable.



Deuxième composante du modèle d'affaires – Authenticité

Selon Joseph Pine, qui écrit sur l'expérience client et conseille les sociétés figurant sur la liste Fortune 500, en ce qui a trait à l'authenticité, il y a deux règles à respecter : vous ne pouvez prétendre être authentique que si vous l'êtes vraiment, et si vous prétendez être authentique, vous avez intérêt à l'être.

Nespresso vend une image axée sur le luxe. Sa proposition de valeur étant fondée sur la valeur perçue, il est crucial que la société soit fidèle à son image dans son offre de produits et de services. Elle doit donc mettre en valeur l'expérience et le rituel de la consommation de café, axer l'innovation sur la conception de machines à la fine pointe faciles à utiliser et offrir des cafés de renom. Elle réussit admirablement à être fidèle à son image.

Troisième composante du modèle d'affaires – Relation entreprise-consommateur

Nespresso a redéfini le secteur de la vente de café avec son modèle d'affaires extrêmement performant. La vente de café a été longtemps une activité portant sur un produit de base. Les producteurs et distributeurs de café vendent par l'entremise de canaux de vente au détail ou interentreprises et ne s'adressent pas directement aux consommateurs. Le secteur du café a connu sa première réelle révolution lorsque des sociétés comme Starbucks ont fait de la consommation de café une expérience distinctive. Cependant, la stratégie axée sur l'expérience demeure une extension d'un secteur des services. Nespresso a changé cette dynamique en s'adressant directement aux consommateurs et en offrant l'expérience du barista grâce à une méthode simple et pratique qui peut être appliquée à la maison ou au bureau.

En résumé

Ayant survécu à ses premières erreurs en ce qui a trait à l'évaluation du marché, au contrôle de la qualité de la fabrication et aux canaux de distribution, Nespresso a néanmoins connu le succès grâce à deux importants changements de stratégie. Ainsi, la société a d'abord redéfini son marché cible et elle est passée d'un modèle interentreprises à un modèle entreprise-consommateur. Elle a ensuite fait de son produit unique deux produits distincts, soit la machine et les dosettes. Cette mesure n'a cependant été une source de croissance que lorsque Nespresso a optimisé les canaux de vente de chaque produit. La société a vendu ses machines par l'entremise du plus grand nombre possible de canaux de vente au détail, ce qui lui a permis de créer un vaste marché de consommateurs captifs, obligés d'acheter ses dosettes. Les ventes de dosettes ont bénéficié d'une expansion des canaux appartenant à la société qui mettent à profit les communications électroniques; les ventes ont aussi été favorisées par la création et l'expansion du Club Nespresso, qui permet aux clients de gérer leurs achats et à la société d'améliorer sa collecte de données.

Après s'être efforcée pendant des années de relever les défis internes et externes du marché tout en veillant à ce que les clients demeurent sa priorité absolue, Nespresso a réussi à établir une assise solide et durable grâce à la mise en œuvre du modèle d'affaires. En prenant en compte et en combinant les trois inducteurs de succès (résilience, adaptabilité et innovation), la société a assuré sa durabilité et

optimisé sa capacité de réagir aux changements. Le modèle d'affaires a bien démontré comment la mise à profit des inducteurs du cadre favorise la résilience face aux défis que posent l'environnement concurrentiel des clients, l'adaptabilité aux changements soudains liés au marché et l'innovation face aux besoins changeants du marché.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Conception d'un modèle d'affaires*. L'[aperçu](#), les [lignes directrices](#) et l'[étude de cas 1](#) et l'[étude de cas 2](#) sont accessibles sur notre [site Web](#). Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.