L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE ET LA QUESTION NUTRITIONNELLE

Pourquoi Nestlé a opté pour la diversité alimentaire et l'éducation des consommateurs

ENTRETIEN AVEC JÉRÔME FRANÇOIS,
DIRECTEUR GÉNÉRAL COMMUNICATIONS
CONSOMMATEURS CHEZ NESTLÉ FRANCE

Souvent dénoncées comme responsables de l'augmentation de l'obésité et des maladies cardio-vasculaires, voire des crises alimentaires, les entreprises agro-alimentaires doivent faire face à un impératif de qualité nutritionnelle dicté aussi bien par les pouvoirs institutionnels que par l'opinion publique. Les grands acteurs industriels ont fait des choix stratégiques allant d'un positionnement santé très affirmé (« Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » pour Danone) jusqu'à l'affirmation d'un hédonisme revendiqué (« Make today delicious » pour Kraft Foods). Jérôme François nous explique comment Nestlé offre une voie intermédiaire en reconnaissant les bienfaits de la diversité de l'alimentation, la compatibilité du plaisir et de la nutrition et en attachant une importance particulière à l'éducation nutritionnelle des consommateurs.

Nestlé

DM : Quels sont les grands axes stratégiques de Nestlé aujourd'hui ?

Le *business model* de Nestlé vise une croissance régulière et raisonnable et donne un rôle moteur au management local. On décrit parfois Nestlé comme une confédération d'entreprises qui sont gérées par pays. Par exemple, le compte de résultat est géré par les filiales, et une grande partie des marques est locale. Le patron mondial, Paul Bulcke, a d'ailleurs clairement réaffirmé à son arrivée l'autonomie décisionnelle des filiales, le management européen n'intervenant qu'en tant que support. Cela nous distingue de plus en plus d'autres

groupes de l'alimentaire qui, eux, s'orientent vers des modèles de centralisation de la gestion des marques et des décisions stratégiques, modèles que l'on rencontrait jusqu'alors plutôt dans le non-alimentaire. La nutrition/santé/bien-être (dit NHW, pour *Nutrition Health Wealth*) est le fer de lance de cette stratégie. L'objectif du top management est de transformer Nestlé, leader mondial de l'alimentaire, en une entreprise leader et reconnue comme telle dans le domaine nutrition/santé/bien-être.

DM : La nutrition est une orientation somme toute assez consensuelle dans l'alimentaire. En quoi Nestlé peut-il se différencier de ses concurrents ?

Ce qui nous différencie, c'est à la

fois la rigueur de notre approche et la diversité des marchés sur lesquels nous sommes présents, ce qui nous permet de prendre en charge une grande partie des occasions de repas. En ce qui concerne la rigueur en termes de développement de produits, nous appliquons le 60/40+¹ dont l'objectif est de résoudre l'équation difficile entre le goût et la qualité nutritionnelle. Les deux sont souvent antagonistes. Un autre élément qui nous distingue est la diversité de notre portefeuille

*Cet entretien a été réalisé par Marie-Laure MOURRE, enseignant-chercheur à l'ISG et doctorante à l'Université Paris Est Créteil
Contact : mlmourre@yahoo.fr*

de produits : Nestlé possède des produits « plaisir » (glaces, chocolats), des produits d'hydratation (eaux, boissons chaudes), des produits « centre de repas » (pizzas, charcuteries). Le groupe a donc une vision très réaliste de ce que les consommateurs mangent. Par ailleurs, Nestlé est en phase avec la recommandation des nutritionnistes illustrée sous le terme de « pyramide alimentaire » selon laquelle un bon équilibre alimentaire demande de manger un peu de tout, mais dans des quantités adaptées. Un régime alimentaire sain, même pour ceux qui sont au régime, ne peut pas être en négation du plaisir.

DM : Le terme d'«aliments fonctionnels» est-il usité au sein du groupe ?

Non, Nestlé utilise peu ce vocabulaire. À la différence d'autres groupes, le groupe n'a pas axé sa stratégie sur la fonctionnalité. Nestlé ne souhaite pas attribuer des bénéfices santé à un produit en particulier car c'est davantage l'équilibre alimentaire global qui compte.

DM : Avec la crise économique, certaines entreprises de l'alimentaire ont réorienté leur stratégie vers des produits basiques à prix modéré au détriment de produits plus sophistiqués. Qu'en est-il pour Nestlé ?

Avec les potages vermicelle, les potages *Kub-Or* ou les aides culinaires, Nestlé proposait une offre de produits économiques bien avant la crise. Ce qui change avec la crise, c'est la volonté des consommateurs de valoriser la nutrition et le retour à la cuisine à domicile. Cela représente une opportunité pour nombre de nos produits comme *Nestlé Dessert* pour le pâtissage à domicile, les lardons ou pâtes à tarte *Herta* ou les bouillons et fonds de veaux *Maggi*. Le consommateur a l'assurance de savoir d'où viennent les produits. Ce sont des solutions qui sont souvent moins chères que

les plats préparés et qui sont aussi le reflet du souci de contrôler un peu plus ce qu'on mange. Enfin, Nestlé propose des produits dits PPP – produits à positionnement prix populaire – qui comprennent aussi des produits qui répondent à des cibles particulières : par exemple, Nestlé développe en France des offres hallal ou kasher. En effet, nous souhaitons mieux servir certaines populations qui peuvent soit avoir envie de recettes inspirées de pays étrangers, soit au contraire de manger à la française par exemple des hachis parmentier ou des gratins, mais fabriqués avec des produits hallal.

DM : Quelles sont vos actions dans le domaine de l'éducation alimentaire ?

Nous sommes parfois un peu inquiets de constater à quel point les consommateurs sont assaillis de messages anxiogènes : nous voyons des consommatrices qui nous disent « je rentre le soir chez moi à 19h30 et il faut que je fasse à manger à mes enfants : je prends des solutions qui sont toutes préparées pour me faciliter la vie et il y a des messages qui nous disent "ce que vous faites, c'est peut-être mauvais pour la santé des enfants" et je ne sais pas quoi faire, ou alors on me dit "mangez des légumes" mais on ne m'explique pas les solutions pratiques ». Cet excès de stress peut déclencher un certain découragement. À l'avenir, notre approche sera plus pragmatique. Par exemple, notre programme CRM multi-marques *on-line* et *off-line* qui s'appelle « *Croquons la vie avec Nestlé* » va s'attacher à donner des conseils pratiques tels que : comment manger des légumes, comment les préparer de façon rapide, comment les éplucher. Il y a parfois des obstacles très terre-à-terre : les gens ne savent pas comment faire ou alors ils ont perdu un certain savoir-faire culinaire. Il y a une génération où la transmission culinaire et alimentaire s'est moins bien faite. Par ailleurs, certains messages qui accompagnent les publicités sont

très sibyllins et peuvent même parfois s'avérer trompeurs. En effet, dire de façon générale « évitez de manger entre les repas » peut être néfaste : les enfants ont besoin du goûter. Ces grands mots d'ordre sont utiles mais ils ne remplacent pas le fait de se mettre à la place du consommateur et de lui reconnaître le droit, par exemple, de manger une glace. Nestlé estime qu'il faut donner le choix et la transparence au consommateur. Ainsi, nous avons été l'un des premiers groupes à mettre en place sur les faces avant des packagings l'apport calorique en pourcentage des apports journaliers, pour permettre au consommateur de choisir entre plusieurs variantes dans une gamme de produits ou par rapport aux concurrents. Par ailleurs, nous avons lancé une fondation qui s'appelle « Manger bien pour vivre mieux » et qui a comme vocation de mieux comprendre les comportements alimentaires des familles et de proposer des programmes qui vont aider ces familles à avoir un comportement alimentaire sain. Cela commence par cultiver cette exception française qui consiste à structurer les repas à table en famille. C'est le « Passez à table ! », mot d'ordre de cette année qui a été utilisé dans le soutien de la « Fête des voisins » ou à l'occasion de « La table des enfants » qui est un programme où l'on convie des classes en leur expliquant pourquoi cette habitude d'être tous ensemble à table est bonne. De nombreux chercheurs ainsi que notre groupe d'experts qui mêle nutritionnistes, psychologues, comportementalistes et économistes nous aident à comprendre ce modèle alimentaire français dont la littérature démontre les nombreux effets bénéfiques : autorégulation, rythme d'ingestion plus lent, surveillance mutuelle, convivialité, dialogue, partage.

DM : Les consommateurs réussissent-ils à prendre du recul par rapport à ces nombreux messages nutritionnels aussi bien publicitaires qu'institutionnels ?

Le consommateur devient plus expert, il décode mieux les messages, il repère ce qui est intrusif. De plus en plus, il faut qu'on évolue vers un marketing qui donne du service, de l'information et de la valeur, qui fait que le consommateur soit content d'accéder à la publicité parce qu'elle lui donne quelque chose de plus. C'est la raison pour laquelle nous développons notre CRM sur internet, notamment, parce que cela permet d'avoir une meilleure profondeur d'information. Sur *croquonslavie.fr*, les consommateurs peuvent rentrer un profil nutritionnel avec des objectifs (perte de poids par exemple), et trouver les solutions repas adaptées dans notre base de milliers de recettes. Nous comptons entre 1,3 et 2 millions de visiteurs uniques par mois et tous font une démarche volontaire : ils ont envie d'aller vers ce qui est à la fois de la publicité, mais aussi une offre

de contenu en concurrence avec d'autres sites de cuisine et avec les magazines féminins. Des centaines de milliers de personnes s'abonnent à la *newsletter* : c'est donc de la publicité choisie. Il s'agit de redonner du pouvoir au consommateur.

DM : Quels sont les autres moyens utilisés par Nestlé pour étudier les réactions des consommateurs ?

Nous suivons cela de manière régulière via le bulletin de santé des marques et de la marque corporate, soit en France 15 marques qui pèsent chacune plus de 100 millions d'euros en CA net. Cela nous distingue très fortement d'autres grands groupes qui n'en possèdent que 5 ou 6 dans l'alimentaire. C'est un actif sur lequel on veille, notamment via un baromètre annuel d'image mesurée

en comparaison aux concurrents. Nous écoutons également très attentivement les commentaires qui arrivent au service consommateurs. C'est un matériel extrêmement intéressant qui donne lieu à des rapports et à des analyses ad hoc. Une des missions du service consommateurs est de transmettre ensuite ce savoir aux équipes des marques, car ce qu'on apprend de ces contacts spontanés a autant de valeur que lorsque l'on sollicite les consommateurs.

Notes

1 Test en aveugle dont l'objectif est qu'au moins 60 % des consommateurs préfèrent le produit *Nestlé* à son principal concurrent, tout en apportant un plus (+) sur le plan nutritionnel (moins de sel, de gras, de sucre ...).

Copyright of Decisions Marketing is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.