

Cette épreuve comprend 4 pages

Cas Lipton en dosette¹

Lipton se greffe sur les machines Nespresso



Le leader mondial du thé vient de lancer en septembre dernier une capsule pour la très répandue machine Nespresso et espère faire main basse sur un marché lucratif.

À l'origine de Lipton, un sir anglais désireux de démocratiser une boisson jusqu'alors réservée à l'élite. Depuis 1893, les ambitions du groupe appartenant désormais à Unilever ont bien changées. Pour un sachet de thé vendu entre 4 et 10 centimes (en fonction de la taille du paquet), Lipton proposera désormais une dosette à environ 34 centimes, soit l'équivalent d'un café Nespresso. C'est trois fois

¹ Sources :

Texte adapté de :

La Tribune 18/06/15 par M.C

Les Echos 26/06/15 par M.J.C

LSA 18/06/14 par F.B

Le Monde économie 04/09/15 par L.G

le prix des sachets, et un peu au-dessus de Dolce Gusto (Nestlé) et de Tassimo (Mondelez), deux machines multi-boissons.

En France, les ventes de thé, dominées en grande distribution par Lipton et Twinings, stagnent. Mais les amateurs sont de plus en plus nombreux à préférer des thés plus haut de gamme. Cette tendance profite aux enseignes spécialisées, comme Mariage Frères, le Palais des Thés, Dammann Frères ou Kusmi Tea.

Pourtant, la marque ne prétend pas faire rentrer le thé dans les produits de luxe. Mais alors comment justifier un tel prix ?

Selon Yannick le Coz, directeur marketing de Lipton France, il s'agit de répondre à une demande des consommateurs qui souhaitent "*de plus en plus de praticité*". Avec ses capsules, le leader mondial du thé propose une infusion prête en 30 secondes. On est loin de la cérémonie japonaise.

Un protocole précis à respecter

La dosette de thé Lipton, c'est, grosso modo, la dosette Nespresso. Seule différence notable : il faut retirer un opercule avant de la mettre dans sa machine.

Une question de goût, puisqu'il s'agit de préserver le contenu de la capsule.

Pour lancer son produit, la marque mise sur huit références. Trois thés noir (Earl Grey, Fruits rouges, caramel vanille), deux verts (Marrakech mint, Agrumes), deux infusions (Verveine menthe, orange miel) et un coffret découverte.

La dégustation n'a rien d'exceptionnel, au contraire, elle reste fidèle aux saveurs d'un thé en sachet. Du moins si on respecte le protocole : faire couler de l'eau à vide quelques secondes avant de mettre sa capsule dans la machine. Un geste rapide supposé éviter tout arrière-goût de café dans la tasse de thé, car si Lipton propose des infusions, ce n'est pas pour sa propre machine.

Une nouvelle habitude pas très écologique

Sur les 4,2 millions de français qui utilisent ces machines, 73% (chiffres 2014) d'entre eux possèdent une Nespresso. Avec des utilisateurs qui ont augmenté d'un million en trois ans, le marché de la dosette apparaît comme très lucratif. Lipton l'a bien compris, d'autant que 7 consommateurs de café sur 10 boivent aussi du thé. Les capsules, non biodégradables, sont le fruit de cinq ans de recherche et développement. Lipton n'exclut pas d'être copié par des marques de distributeur, mais pense être protégé de la concurrence par la barrière technologique que représente la conception de ces dosettes.

Pour autant, des freins écologiques existent à ce type d'innovation. Une capsule, c'est forcément un déchet supplémentaire, et un matériau en plastique plus compliqué à produire qu'un sachet de thé.

Des capsules pas biodégradables mais des packagins durables

A l'intérieur de la capsule, des thés 100 % vérifiés Rainforest alliance et finement coupés, le tout pour un grammage de 2,5 à 2,7 g pour une capsule contre 1,8 à 2 g pour un sachet. Si les capsules ne sont pas pour l'heure biodégradables, Lipton a opté pour des capsules scellées par un opercule plastique pour éviter le suremballage et pour un packaging en carton issu de forêt gérées durablement et optimisé en taille pour réduire le volume à transporter le CO₂ généré.

À l'heure où la notion d'emprunte environnementale est prise très au sérieux, Yannick Le Coz essaye de se justifier lorsqu'on aborde la question:

"Les capsules ne sont pas biodégradables, mais l'emballage carton est réduit par rapport aux boîtes de thé classiques afin de limiter l'emprunte carbone du produit."

Un marché à 16 millions d'euros

Que ces arguments suffisent ou non à convaincre les consommateurs, la capsule Lipton deviendra le concurrent direct la filiale de Segafredo, Brodies qui propose cinq variétés de thé en capsules adaptées à la machine Nespresso.

Les ventes de thé et infusions marquent le pas en France. A 367 millions d'euros en 2014, elles n'ont pratiquement pas progressé. Mais pour Unilever, numéro un mondial avec les marques Lipton et Eléphant, ce n'est pas irrémédiable : ce marché peut être réveillé. Les 15 % de foyers équipés de machines Nespresso sont ainsi, selon le directeur marketing de Lipton Yannick Le Coz, un vivier potentiel de « nouveaux consommateurs ». Il espère que la moitié d'entre eux deviendront ses clients d'ici trois ans. Ce qui devrait lui rapporter 15 millions d'euros de plus en 2018, soit une hausse de 14 % de son chiffre d'affaires actuel.

La France est le premier marché pour Nespresso, le troisième pour le thé. « C'est un gros marché pour les infusions », précise Yannick Le Coz.

Lipton devra alors se faire une place en misant uniquement sur sa position de leader du thé. La marque espère faire 6 millions d'euros de recettes en France l'année suivant le lancement des capsules, dans un marché des dosettes de thé (Nespresso et autres machines, comme Dolce Gusto ou Tassimo) estimé fin 2014 à 15,6 millions d'euros.

Questions

1. Analysez le lancement de Lipton en dosette en développant les points suivants: (7 points)

a. Le statut de la marque Lipton.

Marque ombrelle du groupe Unilever (1 point)

b. Le(s) rôle(s) de la marque Lipton dans le portefeuille des marques d'Unilever.

Citer au moins deux rôles et les expliquer (0,5 point/ rôle):

- **Marque repère : marque leader qui assure la fonction de mémorisation dans un marché encombré. C'est une étiquette mémorielle (0,25x2 point)**
- **Marque positionnement concurrentiel : leader du marché des infusion grande consommation avec une image distinctive. (0,25x2 point)**

- Marque lien : permet de fédérer des individus d'origines et de catégories socioéconomiques très différentes mais qui partagent une passion –ex : Club Nespresso - (0,25x2 point)
- c. La stratégie de lancement de Lipton en dosette.
Extension de gamme (0,5 point) verticale (0,25 point) vers le haut (0,25 point)
- d. Les avantages de cette stratégie par rapport aux caractéristiques du marché français. (0,5 x 2 point)
Développer au moins deux avantages :
- relancer les ventes de thé dans un marché stagnant,
 - améliorer l'image de marque dans un marché qui évolue vers le haut de gamme.
 - couvrir un nouveau segment de marché,
 - meilleure répartition des risques...
- e. Les caractéristiques fonctionnelles et symboliques du produit « Lipton en dosette ». (0,5 x 2 point)
Caractéristiques fonctionnelles : Nouveau format en capsule, opercule, grammage de 2,5 à 2,7 g.
Caractéristiques symboliques : arômes, praticité des capsules, prix élevé, packaging en carton issu de forêt gérées durablement et optimisé en taille pour réduire le volume à transporter le CO₂ généré.
- f. La largeur et la longueur de la gamme Lipton en dosette. (0,5 x 2 point)
Largeur : 4 lignes (Thé noir, thé vert, infusion, coffret découverte)
Longueur : 8 références
- g. La nature de l'alliance avec Nespresso ainsi que ses avantages et ses inconvénients.
Alliance de marque en termes de conception. (0,5 point)
Avantages : accès aux clients de Nespresso, transfert de l'image haut de gamme de la marque Nespresso vers Lipton, économie sur le coût de développement des machines. (0,25 point)
Inconvénients : dépendance vis-à-vis de Nespresso au niveau des ventes et de l'image, portefeuille de clients limité (0,5 point)

2. Quel est le type de l'innovation « Lipton en dosette » ? Justifiez votre réponse. (2 points)

Innovation incrémentale, changement du mode d'usage pour un même produit (thé ou infusion au goût inchangé).

3. Peut-on considérer le lancement des dosettes Lipton comme une innovation par la demande (Market pull) ? Justifiez votre réponse. (2 points)

Oui (1 point)

Innovation qui répond au besoin de praticité et de rapidité de l'infusion : (Extrait du cours) → Market pull : « l'idée émane du marché, mais pas toujours de manière directe. Les études révèlent souvent des habitudes d'utilisation ou des tendances qui permettent au responsable de l'entreprise d'imaginer comment l'offre devrait évoluer à l'avenir » (1 point)

4. Quelle est la stratégie de prix pratiqué par Lipton au lancement de ses dosettes ? Pourquoi ? (2 point).

Ecrémage : augmentation des marges, prix élevés (1 point)

Justification (1 point)

- Extension de gamme vers le haut.
- L'alliance avec Nespresso impose un alignement au niveau des prix.
- La stagnation du marché des thés grande consommation

5. Avec une tendance à la consommation responsable orientée de plus en plus vers la préservation de l'environnement, de nombreux experts anticipent que le frein écologique relatif au caractère polluant des dosettes peut entraver le développement futur des ventes Lipton.

Déterminez le(s) levier(s) d'action de Lipton pour les prochaines années en précisant les évolutions nécessaires en termes de gestion de cette nouvelle gamme. (4 points)

Leviers d'action : la marque, la gamme, le packaging et la qualité (0,5 x4)

La marque : Faire évoluer l'image de marque : respect de la nature, écologisme. (0,5 point)

La gamme : faire évoluer l'offre vers une gamme écologique biodégradable (0,5 point)

Le packaging : garder le packaging durables ou l'améliorer (0,5 point)

La qualité : recours aux labels écologiques, soutien financier apporté aux organismes et associations de préservation de l'environnement (0,5 point)