

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 75 (1995)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Nestlé et la grande distribution : le partenariat est appelé à se développer  
**Autor:** Barbieux, Yves / Brandt, Thierry  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886521>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Nestlé et la grande distribution : le partenariat est appelé à se développer

Entretien avec Yves Barbieux, Président-Directeur Général de Nestlé France et Thierry Brandt, correspondant de presse suisse à Paris

**L**ongtemps conflictuels, les rapports entre industriels de l'alimentation et grande distribution ont beaucoup évolué. Aujourd'hui, ils se sont même transformés en véritables partenariats : opérations de marketing conjointes, chantiers logistiques communs, échanges de données informatiques se développent régulièrement. Dans le domaine, Nestlé a joué un rôle de pionnier. Quels enseignements la multinationale en tire-t-elle ? Yves Barbieux, P.-D.G. de Nestlé France, nous répond et évoque également la création de l'Observatoire du petit-déjeuner et le regroupement imminent de tous les sièges sociaux et de tous les services de l'entreprise à Noisiel, en Seine-et-Marne.

Thierry Brandt : Nestlé développe depuis quelques années une stratégie de partenariat avec la grande distribution. Quel est son but ?

Yves Barbieux : Revenant de l'étranger, où j'ai fait une grande partie de ma carrière, j'avais été frappé par nos rapports plus que conflictuels avec les distributeurs. Qu'ils le soient un peu, certes – la négociation du prix est la base même du commerce – mais pas à ce point là. En France, rien n'était jamais acquis : au lieu de durer quelques semaines, comme dans les autres pays, les négociations se prolongeaient indéfiniment. Il fallait donc améliorer la situation.

► De quelle manière avez-vous approché vos partenaires ?

Nous sommes partis du principe que les distributeurs n'étaient pas des concurrents, mais des clients. Nous ne sommes pas en guerre contre eux. Nous avons simplement réfléchi à des approches communes pour régler des problèmes communs, donc sortir des conflits par le haut.

► Cette approche a-t-elle été bien perçue ?

Oui, parce qu'auparavant, tout le monde perdait de l'énergie et du temps dans des conflits sans fin.

► Comment ces accords se sont-ils traduits dans les faits ?

Nous avons commencé par faire des essais, par monter ce que nous appelons des opérations multimarques. C'est-à-dire que nous avons regroupé plusieurs marques du groupe pour mettre sur pied une action commerciale chez nos clients. Exemple, l'opération Collection Magique. Lancée en 1993, elle a constitué une grande première dans l'univers de la promotion en fédérant 30 marques, soit 80 produits en 130 références, autour d'un objectif commun. Cette opération multimarques en collaboration avec Disney, dont nous sommes partenaire, a été montée avec la grande distribution grâce à laquelle elle a pu acquérir une réelle dynamique et provoquer l'adhésion des consommateurs.

► Avez-vous répété cette opération avec une autre gamme de produits ?

L'idée aujourd'hui est d'adapter ces actions à chacun de nos clients. Car chaque enseigne possède sa personnalité propre. Chez Carrefour par exemple, dans le domaine du petit-déjeuner, nous avons proposé une série de formules différentes, adaptées à chaque profil de consommateurs : le nourrisson, le sportif, l'étudiant, etc. Formules toujours composées d'une base commune : une boisson instantanée, un laitage et des céréales. Nos produits étaient associés à des produits Carrefour complémentaires, dans un espace réservé à l'univers du petit-déjeuner.

► Quels enseignements tirez-vous de ces opérations ?

Je crois pouvoir dire qu'ils ont été satisfaisants pour tout le monde. Cela dit, je ne peux pas vous donner de résultats spécifiques car, parallèlement, nos produits continuaient à être vendus dans les autres rayons.



► **Comment la concurrence réagit-elle ?**

Elle réagit bien sûr différemment. En ce qui concerne le petit-déjeuner, Nestlé demeure toutefois innovateur. C'est un domaine où l'on peut difficilement nous concurrencer, car nous sommes les seuls à pouvoir offrir une telle variété de produits. Nous avons donc un avantage concurrentiel et les distributeurs l'ont bien compris. C'est pour cela qu'ils ont accepté cette forme de partenariat.

► **Peut-on imaginer à l'avenir des opérations non plus ponctuelles, mais permanentes avec, par exemple, un stand petit-déjeuner dans certains magasins ?**

Ce serait difficile et trop lourd à gérer. Prenez le cas des laitages : ils demandent des technologies de distribution particulières. Ils doivent être tenus au frais. Pour l'épicerie sèche, c'est différent. Donc cela demanderait un remaniement complet de l'organisation des grandes surfaces. En termes de coût, cela serait trop important.

► **Plus généralement, quel est l'avenir du trade-marketing ?**

Il est appelé à se développer, parce qu'il permet d'entretenir des relations privilégiées avec nos clients. Nous sommes dans une industrie de masse, et nous devons essayer malgré tout d'individualiser.

► **Ces pratiques ne concernent que la grande distribution. Et les distributeurs moins importants, ne se sentent-ils pas « lâchés » ?**

Écoutez : les dix premières enseignes françaises représentent 85 % de notre chiffre d'affaires. Il est donc normal de développer des relations privilégiées avec elles. D'autre part ces opérations, lourdes à mener, sont difficilement réalisables avec un magasin de quartier.

*Le point de vue d'un distributeur*

**Entretien avec Jean-Jacques Detournay,  
Directeur Marketing du Groupe Promodès  
(Hypermarchés Continent et Champion)**

**En matière de trade-marketing, avez-vous déjà mis sur pied des opérations conjointes avec Nestlé ?**

Oui. Au mois de juillet déjà, durant une dizaine de jours dans les magasins Continent. Il s'agissait d'une opération « petit-déjeuner ». La gamme des produits Nestlé et ceux de Continent étaient associés pour autant qu'ils soient complémentaires entre eux et non concurrents.

**Au point de vue logistique, vous a-t-il fallu modifier les linéaires ?**

Non. Il s'agissait d'un espace réservé à cette opération. Chaque directeur d'hypermarché à l'enseigne Continent avait carte blanche pour associer les produits et les mettre « en scène » dans un espace approprié, mais il ne devait en aucune façon modifier le plan des linéaires.

**Quels canaux publicitaires avez-vous utilisés pour sensibiliser vos clients à cette opération ?**

La filière traditionnelle (annonces dans le magasin, prospectus...).

**Cette opération a-t-elle eu des retombées positives sur les ventes et a-t-elle permis d'établir ou de renforcer des relations de confiance auprès de Nestlé ?**

Il est difficile de dire si l'opération, seule, a permis un accroissement des ventes sur la gamme des produits « petit-déjeuner ». Il faut savoir que ce style de promotion est accompagné d'une campagne de publicité importante qui, en elle-même, a également une influence sur le chiffre d'affaires. De là à déterminer de manière précise, sur ce court laps de temps, le facteur qui a permis de dynamiser les ventes, il y a un grand pas à franchir. Je ne dis pas que cela n'est pas du domaine de la faisabilité, bien au contraire. Mais il faudrait prendre en compte un grand nombre de paramètres pour affiner notre analyse.

Quant à la confiance, celle-ci s'acquiert avant ce genre de collaboration. On ne peut envisager en effet de monter une telle opération sans une bonne entente ! Notre souci, de part et d'autre, est de développer des actions communes qui soient profitables pour les deux parties.

**Avez-vous des échanges de données informatiques avec Nestlé ?**

Oui, nous en sommes au stade de l'ECR (Efficient Consumer Response) mais seulement pour les commandes et les stocks. Nestlé n'a pas accès aux données des caisses-enregistreuses. Grâce à ce système, qui permet d'éviter les erreurs de saisie lors de la commande, les litiges au moment de la livraison, même s'ils ne sont pas tout à fait supprimés, s'en trouvent considérablement réduits.

**Ces opérations de trade-marketing sont-elles, d'après vous, appelées à se développer ?**

Incontestablement. Mais je vous rappelle tout de même que ce genre de partenariat existe depuis longtemps. Cela fait 20 ans que j'exerce de métier, et j'ai eu maintes fois l'occasion de mettre sur pied ce genre d'opérations.

*Propos recueillis par Thierry Brandt, correspondant de presse suisse à Paris.*



► **Pour entrer dans les détails techniques, vous avez également développé avec la grande distribution ce que vous appelez l'EDI, autrement dit l'échange de données informatiques. Concrètement, de quoi s'agit-il ?**

C'est un outil informatique. L'EDI permet de gérer par informatique les flux d'informations entre un industriel et son client, assurant une transmission directe « d'ordinateur à ordinateur », supprimant la ressaisie de celles-ci, abaissant ses coûts de traitement, diminuant l'utilisation du papier et au bout du compte, générant de substantielles économies sur l'ensemble de la chaîne.

► **En temps réel ?**

Non. Le temps réel, ce sera pour le futur. Nous y travaillons. En fait, la transmission de ces données est différente selon les produits. Pour les produits frais, cela se fait presque quotidiennement. Pour le moment, cela permet à nos clients d'éviter les erreurs de saisie à la commande. D'où une diminution importante des litiges à la livraison. Pour nous aussi, c'est intéressant, car nous avons à gérer plus de 3 000 références, donc 3 000 codes.

► **Cela implique aussi, je crois, un échange de personnel.**

Oui. C'est ce que nous appelons les « facilitateurs ». Nous avons effectivement des « salariés maison » chez certains de nos clients. Mais ce ne sont pas des opérationnels. En d'autres termes, ils ne sont pas là pour prendre des commandes ; ils jouent le rôle d'interface, d'interlocuteur quand nos clients ont un problème à résoudre.

► **Quel développement pour l'EDI ?**

L'étape suivante, pour rester dans les sigles, sera l'ECR. En anglais, Efficient Consumer Response. Pour schématiser, voilà son principe : chaque sortie de caisse déclenchera un acte de fabrication. Dès qu'un yaourt est vendu, un autre part en production.

En réalité, c'est déjà le cas aujourd'hui dans le domaine des produits frais, puisque nous fonctionnons avec le système des flux tendus.

► **Plus globalement, dans cette stratégie de partenariat, vous producteur, n'êtes-vous pas en train de prendre de plus en plus d'importance ? Que cherchez-vous ? Le pouvoir d'imposer vos vues ?**

Non. Nous ne sommes plus à l'époque où nous pouvions imposer nos vues à nos clients. Les distributeurs ont besoin de nous et nous, nous avons besoin d'eux. Cela dit, nous pouvons de temps à autre faire des remarques sur la qualité du magasin, sur la sécurité du produit comme sur celle du consommateur.

► **Et sur les délais de paiement, vous n'intervenez pas ?**

A ce sujet, il y a un texte de loi et nous observons qu'il est de mieux en mieux appliqué.

► **Les délais de paiement ont été longtemps un objet de contentieux entre vous et les distributeurs. Je me trompe ?**

En fait, ce n'était pas un problème industrie-commerce, mais un problème de financement, de pratique bancaire. Pour comprendre, il faut effectuer un bref retour historique. Tout remonte à l'époque du blocage des prix. Lorsqu'ils étaient sous contrôle et que le crédit était administré, les

entreprises ne pouvaient avoir recours au marché bancaire ; elles avaient donc pris l'habitude de se financer entre elles. C'était le crédit inter-entreprises. Pour résumer, il y a quinze ans, il y avait trois grosses masses d'argent : le crédit inter-entreprises, le crédit bancaire et les flux d'épargne. Le premier secteur étant anormalement développé par rapport aux autres. Depuis la libéralisation des prix, en 1986, il a fallu réajuster tout le système. Et cela a pris du temps, d'où certains problèmes en matière de délais de paiement. Maintenant, ils ont presque disparu.

► **Changeons de sujet. Certains produits Nestlé sont-ils vendus sous la marque du distributeur ?**

Oui. Mais nous avons une politique bien particulière dans le domaine. Prenons un exemple : quand un distributeur nous demande de produire un Nescafé sous sa propre marque, nous lui demandons un cahier des charges précis. S'il veut simplement coller son étiquette sur notre Nescafé pour pouvoir le vendre moins cher, nous répondons non. S'il nous demande, pour montrer sa différence par rapport à son concurrent, un café d'une qualité et d'une texture bien particulière, nous lui faisons ce café. Sauf si cela demande un investissement industriel ou fait appel à une technologie trop récente chez nous. Nous ne lui donnons pas notre dernière « invention ».

... « les dix premières enseignes françaises représentent 85 % de notre chiffre d'affaires. Il est donc normal de développer des relations privilégiées avec elles... ».

Photo : hypermarché Carrefour d'Auteuil.  
© De Oliveira.





► **Élargissons le débat. Pouvez-vous nous parler de votre Observatoire du Petit-Déjeuner. Quand est-il né ? A quels besoins répond-il ?**

Il est né en mai 1995, en même temps que l'opération petit-déjeuner. Il est parti d'un constat nutritionnel plus large. Il nous semblait que dans ce domaine, comme dans celui de la nutrition en général, tout et son contraire avaient été et continuaient d'être dit. L'idée était d'une part d'étu-



... « La création, en mai 1995, de l'Observatoire du petit-déjeuner... a pour idée première d'étudier le comportement alimentaire des Français, d'autre part de lancer des études scientifiques sur les apports nutritionnels du petit-déjeuner... ».

Photo Nestlé France, Courbevoie.

dier le comportement alimentaire des Français, d'autre part de lancer des études scientifiques sur les apports nutritionnels du petit-déjeuner afin d'informer le grand public et les relais spécialisés : médecins, enseignants, etc.

► **Qui travaille avec vous dans cet observatoire ?**

Il y a plusieurs éléments à prendre en compte. Nous avons tout d'abord un département nutrition chez Nestlé France, travaillant en relation avec notre centre de recherches de Vers-chez-les-Blanc, au-dessus de Lausanne, ainsi qu'un conseil scientifique formé de personnalités indépendantes : médecins, nutritionnistes, diététiciens, psychologues, restaurateurs. Ces derniers se réunissent régulièrement et déterminent à partir d'études sociologiques et médicales les meilleurs produits et les meilleurs compor-

tements pour un petit-déjeuner équilibré. D'autre part, nous menons également une enquête interne à notre entreprise et nous participons, dans le nord de la France, à une grande étude dite Fleubaix Laventie-Ville santé. Il s'agit de la première étude d'épidémiologie nutritionnelle familiale en Europe dont nous sommes partenaires, de même que les collectivités locales, l'Inserm et d'autres industriels.

► **Que disent les premières études ?**

Globalement, nous pouvons affirmer qu'un petit-déjeuner sain et équilibré doit être composé de trois éléments : une boisson, des céréales, sous quelque forme que ce soit, et un laitage. A cela, on peut rajouter de la charcuterie selon ses goûts.

► **Franchement, n'y a-t-il pas derrière ces études la volonté d'uniformiser les goûts de tous les Européens et de leur imposer partout les mêmes produits, si possible les vôtres ?**

Pas du tout ! Certains produits de consommation récente sont exportables dans plusieurs pays. Par exemple, la barre Lion, fabriquée dans notre usine de Dijon est distribuée dans soixante pays. C'est aussi le cas de certaines céréales et des poissons panés. Mais par ailleurs, nous avons le Nescafé, dont la boîte est la même en Suisse, en France et en Allemagne, mais dont le contenu est différent dans chacun de ces pays. Même chose pour le Nesquik. Beaucoup de produits traditionnels sont différenciés selon les habitudes culinaires de chaque pays.

► **Parlons du secteur de la « restauration hors-foyer », comme vous dites. Est-il en développement ?**

Oui. Nous avons deux unités dans ce secteur d'activité : d'une part Davigel et Davifrais, qui distribue sa propre gamme de produits aux restaurateurs et aux collectivités. D'autre part, notre département Nestlé Food Service, qui vend nos produits habi-

tuels et d'autres produits spécifiques aux restaurants d'entreprises, aux hôpitaux, aux cantines de l'armée et aux écoles. Nous avons par exemple la gamme « chef » destinée uniquement à la restauration collective. Il s'agit d'ingrédients de base qui demandent généralement une longue prépara-



Le Moulin - Chef d'œuvre architectural du site du nouveau siège social de Nestlé France à Noisiel (Département de Seine-et-Marne). © Nestlé France.

tion, donc une main d'œuvre trop importante pour les restaurateurs. Ces derniers peuvent ainsi utiliser la base culinaire que nous leur proposons – sauce marchand de vin, sauce béchamel, sauce crustacés, jus de rôti d'agneau, par exemple – pour ensuite rajouter leur « patte ».

► **Nestlé France va bientôt déménager à Noisiel, en Seine-et-Marne. Tous les services sont-ils concernés ?**

Tous les services de tous les sièges sociaux, sauf celui de Davigel, seront regroupés à Noisiel. Nous sommes d'ailleurs sur le point de réceptionner nos nouveaux locaux. Il s'agit de l'ancienne usine des chocolats Menier qui avait été rachetée il y a quelques années par Rowntree-Mackintosh. Ensuite, en 1988, c'est nous qui avons racheté Rowntree, donc hérité de la fabrique. La fabrication de produits chocolatés y a continué jusqu'en 1992. Mais l'usine était complètement vétuste et inadaptée à l'environnement industriel moderne. Parmi les bâtiments de ce nouveau siège, plusieurs sont classés à l'inventaire des Monuments Historiques. Parmi eux, le fameux Moulin de Noisiel en briques rouges. ■