

## 1 - LINDT : SACRÉES TABLETTES

Doc.

Même Ernst Tanner, le grand patron, ne peut y entrer seul. Dans les sous-sols du siège zurichois du groupe Lindt & Sprüngli se cache une salle secrète dont deux personnes seulement possèdent les clés : le chef du personnel et l'archiviste. Un placard à lingots ? Non, une bibliothèque remplie de gros manuscrits reliés de cuir : cent cinquante ans de recettes de tablettes, pralines et autres confiseries. « Depuis la création de notre société, tous nos maîtres chocolatiers notent leurs formules dans des livres que nous conservons ici », explique Sylvia Kälin, porte-parole du groupe. [...] Un peu paranoïaque l'helvète ? On le comprend : ses secrets de fabrication valent vraiment leur pesant d'or. Avec ses centaines de recettes, le confiseur s'est imposé comme leader mondial du chocolat haut de gamme. Présent dans plus de cent pays, le groupe a enregistré des ventes de 2 milliards d'euros en 2010.

Grâce à son positionnement premium, il s'autorise des prix supérieurs à ceux du marché et dégage une rentabilité à faire saliver ses concurrents. [...] Quant à sa stratégie, elle est 100 % chocolat. « Quand Nestlé fabrique des pizzas ou de la purée et Kraft du café ou des chewing-gums, Lindt s'en tient à un métier, analyse Yves Marin, du cabinet Kurt Salmon. Voilà la clé de son succès : de la R&D au marketing, le groupe investit tout sur ce seul produit. »

Direction la Suisse pour comprendre cette savante horlogerie. Tout commence dans son usine d'Olten, où le spécialiste réceptionne, analyse et traite lui-même les fèves de cacao. « Un cas rare, assure Marc Baraban, expert indépendant. Beaucoup



d'industriels les achètent déjà transformées à de gros fournisseurs comme le suisse Barry Callebaut. » Lindt, en vrai « pure player » du chocolat, vérifie lui-même la qualité de ses pépites (le degré de fermentation, le taux d'humidité, l'absence de parasites...) et prépare ses propres « blends ». Comprenez ses assemblages de cacao fins venus de Madagascar ou d'Équateur et de cacao de consommation, plus basique, cultivé au Ghana. Une fois les mixtures composées, Lindt les envoie vers ses sites allemand et italien (l'usine française d'Oloron-Sainte-Marie traite elle-même ses fèves). Et dans sa fabrique centenaire de Zurich. Chaque heure, 80 000 tablettes sortent de cette unité...

Claire Bader, *Capital*, décembre 2011

1 Présentez les principales orientations stratégiques de Lindt.

- Stratégie concurrentielle : différenciation par le haut. La firme mise sur la qualité du produit (maîtres chocolatiers, cacao fins, etc.), ce qui lui permet de pratiquer « des prix supérieurs à ceux du marché ».

- Stratégie de développement : spécialisation. L'entreprise « s'en tient à un métier » : le chocolat.

- Position sur la filière : intégration verticale. L'activité de Lindt s'étend du traitement des fèves de cacao à la livraison des chocolats dans les points de vente.

2 Précisez le pivot stratégique clé et montrez que ce dernier permet d'articuler toute la stratégie de Lindt.

Ce pivot est la qualité.

Par une connaissance très pointue de toute la filière (attentes des clients, matières premières, opérations productives, etc.), Lindt se positionne comme un spécialiste. Cette connaissance permet à la firme de se différencier et de proposer des prix élevés.