

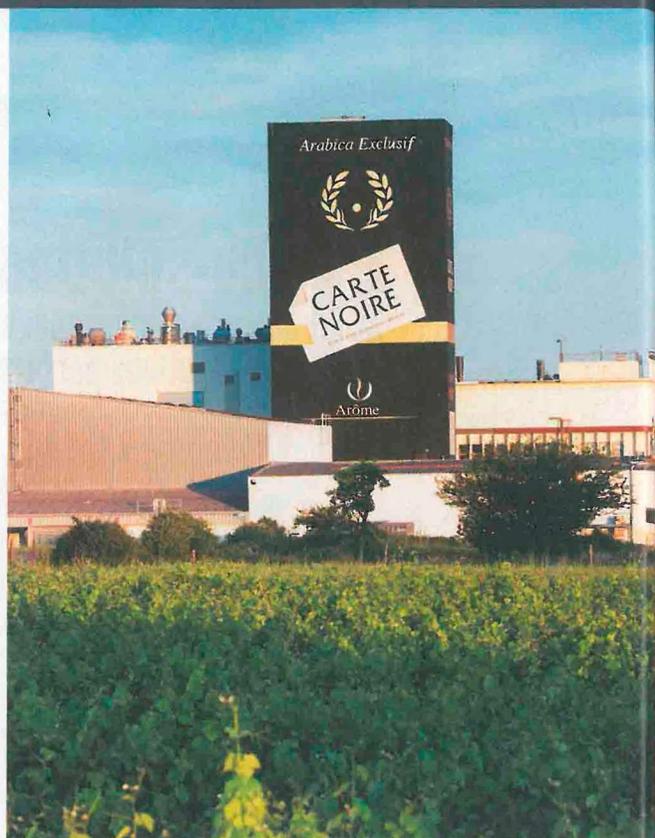
# Carte noire, l'atout maître du groupe Lavazza

Quinze mois après le rachat de la marque de café Carte noire à l'américain Mondelez, l'italien Lavazza dresse un premier bilan très positif, qui lui a permis de faire une année 2016 record.

**G**iuseppe Lavazza est content de son achat. «*Nous avons investi dans un bijou!*», lance le vice-président du groupe familial italien. *L'intégration de Carte noire nous a permis d'accélérer la croissance du groupe Lavazza en 2016. Nous avons cru en la complémentarité des deux marques sur le marché du café retail et le hors domicile. Notre intuition était correcte.*»

Sur un marché mondial du café en pleine consolidation ces trois dernières années, et dans un contexte incertain marqué par le Brexit et les interrogations autour de la politique commerciale des États-Unis, le torréfacteur a réussi, en effet, à générer un chiffre d'affaires en croissance de 29 % par rapport à l'année précédente, à 1,9 milliard d'euros. «*La croissance organique de Lavazza atteint 4 %, c'est deux fois plus que la moyenne du marché*», se réjouit Antonio Baravalle, administrateur délégué du groupe.

Mais le coup d'accélérateur est surtout venu de l'intégration, sur les deux dernières années, de Carte noire, en France, de Merrild, au Danemark et de Lavazza Australia dans le périmètre. Au total, la part du chiffre d'affaires générée sur les marchés hors Italie atteint désormais 60,3 % (versus 52,8 % dans l'exercice 2015), grâce, notamment, à la contribution de la France, où l'italien est présent depuis 1982. «*La France pèse désormais 20 % de nos ventes*, précise Antonio Baravalle. *C'est notre deuxième*



*marché, après l'Italie, en volume et en valeur, avec 500 collaborateurs et 170 000 tonnes de café produites.*» En France, Carte noire est désormais la principale force de frappe de l'italien. Leader du café en GMS, avec 16,3 % de part de marché en valeur, pour un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros (contre 100 millions d'euros pour Lavazza France), la marque, présente dans près d'un foyer sur deux, opère sur tous les segments (grains, moulu, dosettes et capsules compatibles Nespresso).

## Investissements en France

«*Le 1<sup>er</sup> mars 2016, c'est une toute nouvelle entreprise que nous avons lancée*, indique Vincent Flouquet, le directeur général de Carte noire. *Tout a été refondu, depuis les conventions collectives jusqu'à l'outil industriel, entièrement reconfiguré, en passant par le SAP.*» Si une partie des 350 salariés est installée à Boulogne-Billancourt (92), dans le nouveau siège social, l'ensemble des activités de production de Carte noire est concentré à Lavérune (34), «*pour exalter l'esprit made in France*», souligne Giuseppe Lavazza. Depuis la fin de l'accord avec JDE pour la production du café Grand'Mère et Jacques Vabre, le 30 mars 2017, le site est désormais entièrement dédié à la marque.

Lavazza a déjà investi 16 millions d'euros pour moderniser et optimiser la capacité de production du site, qui compte désormais neuf lignes de production et neuf appareils de torréfaction. «*Ces investissements*

## Une année record pour Lavazza

# 1,9 Mrd€

Le CA en 2016 (+ 29 % par rapport à 2015)

## 61,7 M€

L'Ebit (+ 34,1 %)

## 82,2 M€

Le bénéfice en 2016

**60,3 %** du CA générés sur les marchés internationaux (contre 52,8 % en 2015)

Source : Lavazza

## Ce qui a changé depuis le rachat

### ■ 16 millions d'euros investis

sur le site de Lavérune, pour optimiser la capacité de production de l'usine (rapatriement et modernisation de trois lignes pour les dosettes souples en provenance de République tchèque, optimisation d'une ligne de capsules compatibles Nespresso...).

### ■ Réintroduction de la R & D

(délocalisée sous Mondelez) à Lavérune.

### ■ Lancement de

**18 nouveaux produits** depuis mars 2016 (30 à fin 2017).

### ■ Mise en place d'une nouvelle plate-forme

de marque, avec une signature, *Les plus belles couleurs du noir*, et la sortie d'un film publicitaire avec l'actrice Rossy de Palma, à l'occasion du festival de Cannes.

« Nous avons cru dans la complémentarité de nos deux marques, Lavazza et Carte noire. Notre intuition était correcte. L'intégration de Carte noire nous a permis d'accélérer la croissance en 2016 et de renforcer notre indépendance et notre compétitivité au niveau mondial »

**Guiseppè Lavazza**, vice-président du groupe Lavazza



PHOTOS : LAVAZZA

Emblème de la marque, le paquet de café géant qui se dresse à l'entrée du site de Lavérune peut contenir jusqu'à 100 tonnes de café vert, isolées par origine, dans 46 cellules différentes.

ont permis notamment d'améliorer trois lignes de dosettes souples rapatriées de République tchèque, d'optimiser une ligne existante de capsules compatibles Nespresso et d'acquérir un nouveau torréfacteur tangentiel plus flexible, permettant d'offrir un spectre plus large de profils de goûts», se réjouit le directeur du site, Philippe Maillard. Des efforts qui seront poursuivis. « Il y aura des investissements chaque année pour améliorer les équipements à Lavérune », promet le vice-président de Lavazza, qui investit, en moyenne, 100 millions d'euros par an pour moderniser ses sites, en particulier ceux de Gattinara (80 000 tonnes) et de Settimo Torinese (70 000 tonnes), en Italie.

### Nouvelle identité visuelle

Car le marché français est de plus en plus exigeant. « En France, le niveau concurrentiel n'a jamais été aussi haut, souligne Vincent Flouquet. Cela crée de la croissance. Le marché se complexifie, se sophistique. C'est la fin des goûts monolithiques. Aujourd'hui, Carte noire compte 40 références dans son portefeuille. Depuis le rachat, nous avons lancé 18 produits et nous atteindrons les 30 nouveautés d'ici à fin 2017. » Leader sur le moulu, qu'il cherche à redynamiser avec le lancement, en 2017, de sa nouvelle offre Douceur intense, il a pris la place de numéro deux sur les capsules compatibles, derrière L'Or (JDE), avec le lancement, en 2016, d'une nouvelle gamme de capsules hermétiques. « Carte noire gagne des parts de marché sur tous

les segments », assure Vincent Flouquet. Grâce aussi à un soutien marketing puissant, qui n'a rien à envier au champion Nespresso. Avec une nouvelle identité visuelle, une nouvelle plate-forme de communication autour de la mode, et une nouvelle signature, *Les plus belles couleurs du noir*. Et pour corser le tout, la marque a choisi Rossy de Palma, égérie du réalisateur espagnol Pedro Almodovar, pour sa nouvelle copie publicitaire, diffusée à l'occasion du festival de Cannes.

Le développement à l'export fait partie des projets. « Les capsules compatibles Carte noire ont fait leur entrée dans le retail en Italie », indique Giuseppe Lavazza. Car l'objectif du groupe est de dépasser les 2,2 milliards d'euros d'ici à 2020. À cet horizon, 70 % des ventes de Lavazza devront être réalisés à l'international. Pour cela, il lui faudra grossir sur ses cinq marchés clés. En France, mais aussi en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Australie. Une croissance indispensable pour préserver son indépendance sur un marché global dominé par, d'un côté, Nestlé et JDE, de l'autre, Starbucks, avec un business model différent. Et où les hiérarchies pourraient bien être bousculées. « JAB, le holding d'investissement de la famille Reimann, qui détient la majorité de JDE, a décidé d'investir plus de 34 milliards de dollars pour consolider le marché du café. Et Coca-Cola a des visées sur le secteur », rappelle Antonio Baravalle. Des joueurs contre lesquels il vaut mieux détenir des cartes maîtresses. ■

SYLVIE LAVABRE