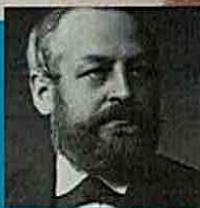


À 2 EUROS  
LA BOÎTE,  
SA CRÈME  
EST UTILISÉE  
PAR TOUTE  
LA FAMILLE,  
UN CAS  
UNIQUE EN  
COSMÉTIQUE



1882

Paul Beiersdorf,  
pharmacien, crée l'entre-  
prise à Hambourg.



1909

Naissance du  
baume à lèvres,  
baptisé Labello.



1911

Lancement de la crème  
Nivea. Son bleu emblé-  
matique viendra plus tard.



1922

Premier pansement  
Hansaplast, avec coussin  
de gaze.

# NIVEA

## 105 ANS

### ET PAS UNE RIDE

Le discret allemand Beiersdorf décline sa fameuse crème avec une sacrée obstination. Façon rouleau compresseur.

Tous les trimestres, c'est la même histoire. Stefan Heidenreich, le P-DG de Nivea, quitte l'Allemagne pour une visite rituelle à son siège parisien, un immeuble de verre derrière la Bibliothèque nationale. «Il ne faut pas qu'un seul papier dépasse, confie un cadre. On est prévenus de la visite en avance pour ranger les bureaux. Et le jour J, tout le monde doit être là à 7 h 30!» Il faut dire que le big boss du groupe Beiersdorf ne vient pas pour

passer de la pommade à ses ouailles. Mais plutôt pour empoigner tous les sujets brûlants, et sans prendre de gants. Des mauvaises ventes sur un rayon? Le responsable aura un coup de chaud. Une opération marketing trop audacieuse? C'est «Nein». Et la météo pourrie, qui plombe les résultats des crèmes solaires? Ce salarié rit jaune: «Ça aussi, ce serait presque de notre faute!»

Ces parties de jeu de massacre donnent des sueurs froides aux managers de Beiersdorf, mais la méthode paie. Porté par sa marque phare

Nivea, le groupe basé à Hambourg a augmenté son chiffre d'affaires de 6,4% l'an dernier, à 6,7 milliards d'euros, quand sa marge d'exploitation a bondi de 20,8%, atteignant presque le milliard d'euros. La filiale française n'a pas à rougir. Les petits pots de crème, laits hydratants et élixirs au Q10 totalisent 300 millions d'euros de ventes en grande distribution (+ 13% en 2015) pour une rentabilité qui frôlerait les 20%, soit un des meilleurs scores sur les 150 pays où Nivea est présente. Selon Kantar, elle est la troisième



1933  
Nivea conçoit la première crème contenant des filtres UV.



1989  
Nivea For Men, un concept pionnier en grandes surfaces.



2011  
Le déodorant sans traces sur les vêtements cartonne.



2013  
Lancement du lait pour le corps, à appliquer sous la douche.



2016  
Le démaquillant sous la douche espère conquérir les jeunes.

## C'EST LA TROISIÈME MARQUE D'HYGIÈNE LA PLUS ACHETÉE EN FRANCE

UN BON CRU 2015

Chiffre d'affaires: 6,7 milliards d'euros  
+6,4%

Résultat d'exploitation: 962 millions d'euros  
+20,8%

100 millions de tubes de lait pour la douche vendus en Europe

**Les prix**  
font le grand écart entre les marques Nivea et La Prairie.



**NIVEA** **Labello**

En grande distribution, le navire amiral Nivea est secondé par Labello, qui représente moins de 15 millions d'euros de ventes.

**la prairie**

En parfumerie, les crèmes au caviar La Prairie affichent jusqu'à 700 euros le pot. Elles pèsent 15 millions en France.

**Eucerin**

En pharmacies, les soins Eucerin ont un fort potentiel de croissance, avec 30 millions d'euros de ventes en France.

**Hansaplast**

La division adhésifs, dont les pansements Hansaplast vendus en pharmacie et GMS, pèse 1,14 milliard d'euros dans le monde.

La marque d'hygiène la plus achetée des Français, derrière Signal et Le Petit Marseillais. Ce marché est pourtant atone, «avec une croissance moyenne annuelle de 0,1% en chiffre d'affaires depuis dix ans», note Emily Mayer, analyste à l'IRI. Face aux mastodontes L'Oréal, Procter&Gamble ou Unilever, le groupe Beiersdorf dispose de budgets modestes. Ce poids moyen trace donc son chemin en prenant des risques calculés et en observant une stricte culture du secret - le groupe n'a pas souhaité nous accorder d'interview.

Cette prudence s'explique aussi par un récent passage à vide. Beiersdorf est aujourd'hui contrôlé par les Herz, une famille de Hambourg. Minoritaire depuis 1974, elle est montée à 50% du capital en 2003 avec le soutien de la ville de Hambourg elle-même, quand l'américain Procter menaçait de racheter ce fleuron local. A cette époque, Nivea avait été victime d'une stratégie de croissance à tous crins via de nouvelles catégories de produits, aux échecs coûteux: le maquillage, les shampoings... Le groupe avait alors engagé un plan d'économies pour restaurer ses bénéfices et cédé en 2007 son usine française de Savigny-le-Temple (Seine-et-Marne). Reprise par Fareva, elle produit encore pour Beiersdorf, mais son contrat ne court que jusqu'en 2018. Fini donc les séminaires de vendeurs à Miami, Rio

ou Tozeur, dans les meilleurs hôtels. Un millier de postes furent supprimés, notamment en France, où quelques anciens chevronnés sont partis chez L'Oréal, laissant place à des équipes rajeunies. «Le centre de décision est redevenu Hambourg, quand les filiales avaient autrefois plus de pouvoir», résume un cadre allemand. La nouvelle stratégie est limpide: un recentrage sur le soin de la peau, la compétence clé de Nivea.

**SON OBJECTIF PRINCIPAL** aujourd'hui est de capitaliser à fond sur la force de sa marque. Elle découle de son produit iconique, le pot rond et bleu garni de crème hydratante immaculée (Nivea vient du latin «nivis», «de neige»). Un basique né en 1911, qu'on hérite de sa grand-mère ou de sa mère, si bien que les deux tiers des consommateurs français pensent qu'il est... français! Et c'est la même histoire au Mexique. Le génie de Nivea: être assez neutre pour se fondre dans le paysage partout. René van Duijnhoven, ancien président France qui a quitté le groupe en 2012 après vingt-six ans de service, nous décrit ainsi cet ADN: «C'est la marque pour tous, toujours accessible, comme une amie, qui fait ce qu'elle dit, et pas des promesses intenables.» Le bleu Nivea, omniprésent sur les emballages, est tellement crucial aux yeux de Beiersdorf que le groupe défend bec et ongles sa

propriété intellectuelle, disputée par Unilever pour Dove devant la Cour fédérale allemande.

Mais que contient exactement ce baume miracle, utilisable sur un visage tiré, des coudes asséchés, voire le cuir fatigué d'un canapé? Il y a ce parfum immédiatement reconnaissable, mélange de rose, violette, muguet, lilas et agrumes. Mais surtout de l'eau, à 60 ou 65%. Vient ensuite une large partie d'ingrédients dérivés du pétrole: de la paraffine liquide, de la cire et de la glycérine. Laurence Wittner, fondatrice de L'Observatoire des cosmétiques, n'est pas surprise par l'étiquette: «Ces ingrédients déposent un film occlusif sur la peau, qui empêche l'eau du corps de s'évaporer, leur effet est donc hydratant, mais pas nourrissant.» Beiersdorf précise que ces «huiles minérales sont utilisées depuis plus de cent ans dans la cosmétique, et contiennent des substances similaires à celles trouvées dans la peau ou les huiles végétales». Avantage par rapport à ces dernières: ces dérivés de synthèse ne coûtent presque rien et permettent d'afficher un prix très modeste, à partir de 2 euros le pot. L'autre ingrédient clé est l'Eucerit, dérivé de la laine de mouton, un émulsifiant et assouplissant découvert en 1900 par le chimiste associé au pharmacien Paul Beiersdorf, qui a fait son succès.

**CETTE RECETTE** à la texture ultra-riche est constamment déclinée pour coller aux époques. Les équipes de recherche et développement - 1 100 employés, notamment au siège de Hambourg - se sont fait une spécialité des études du comportement des consommateurs, y compris dans des salles de bains dédiées à ces tests. Elles ont conçu, il y a vingt ans, une version baptisée Soft, en pot blanc, facilement absorbable grâce à une texture plus fluide. Bingo! Les Français s'en tartinent comme jamais: c'est chez nous le best-seller de Nivea. Beiersdorf espère reproduire l'opération avec Creme Care, une version très nourrissante mais non grasse lancée en 2015, qui cible les femmes. C'est encore cette odeur de crème qu'on retrouve dans les déodorants de la marque, ou dans ses

## DES LABOS AUX USINES, LE GROUPE VEILLE AU RESPECT DE SA "DEUTSCHE QUALITÄT"



**7 CENTRES DE R&D** et 1100 employés travaillent à l'innovation. Ils partent de l'observation des consommateurs dans les rayons des magasins, et même sous des douches, en laboratoire.

### DES KILOMÈTRES DE PANSEMENT

sont produits par la branche spécialisée, Tesa. Le groupe a récemment conçu un adhésif Hansaplast contre les ampoules, à effet apaisant, avec coussin de gel.



**120 MILLIONS DE CES BOÎTES** se vendraient dans le monde par an. Légères mais résistantes, elles sont moulées à partir de grandes feuilles d'aluminium. Les ingrédients utilisés pour la crème arrivent par bidons de 250 kilos, puis sont pesés, malaxés et coulés dans les récipients.

BEIERSDORF AG

nouvelles lingettes démaquillantes... En-dehors de ce filon, Beiersdorf priviliege les innovations malignes, destinées à créer de nouveaux usages plutôt qu'à se frotter directement à la concurrence. On parle de «smart innovation». Pour cet expert d'une enseigne de supermarchés, «c'est un modèle allemand, qui avance doucement mais sûrement, quand les autres lancent en pagaille des nouveautés hasardeuses». Ainsi la crème solaire en spray, qui ne colle pas et qu'on peut se vaporiser soi-même dans le dos, a fait un carton. Citons aussi le dernier blockbuster en date : le lait hydratant à étaler directement sous la douche, sur peau mouillée. Un nouveau rituel qu'il a fallu ancrer dans les habitudes, à grand renfort de spots télévisés - ce produit a aspiré à lui seul les deux tiers du budget pub en France l'an dernier, selon Kantar. Mais le pli est pris : 100 millions d'unités écoulées en Europe l'an dernier. La même logique est déclinée avec un démaquillant, à appliquer puis à rincer sous l'eau. L'idée est de séduire les 15-20 ans, qui ont la flemme de se nettoyer le visage. Une cible compliquée... Une «YouTubeuse» beauté a été embauchée à la rescouasse pour vanter le produit en vidéo sur sa chaîne et toucher de jeunes fans. L'autre défi de taille pour Beiersdorf est de confirmer sa position dans les soins pour hommes, qui ont encore un gros potentiel. Trois millions de Français achètent une crème pour le visage, contre 22 millions de Françaises... En 1989, la ligne Nivea Men a inauguré ce créneau en supermarchés. René van Duijnhoven, l'ex-président, estime que «l'image de marque bleue, neutre, et donc pas exclusivement féminine, a beaucoup aidé à démocratiser ces produits chez les hommes». Tout y est passé, y compris la fameuse crème antirides au Q10, cette coenzyme raffermissante qui cartonne chez les femmes, ici adaptée en «crème énergisante». La réaction de L'Oréal a été redoutable : avec ses gammes Men Expert, il truste désormais 50% du marché, contre 22% pour Nivea (17 millions d'euros de ventes en 2015). Pour refaire son retard, Beiersdorf compte sur un marketing façon

rouleau compresseur, grâce à plusieurs clubs de foot européens dont le PSG, qu'il sponsorise depuis 2013. Les joueurs affichent leur nom sur des gels douche et font la pub d'un nouveau pot de crème à l'allure virile et au parfum plus masculin. Dans les spots TV, on voit Angel Di Maria ou Kevin Trapp faire des bras de fer dans un bar, couper du bois sous la neige ou conduire une décapotable sous l'orage... Un «celebrity marketing» plutôt exceptionnel pour la marque, qui d'ordinaire ne fait pas appel aux people. Un de ses anciens directeurs confirme : «L'habitude est de montrer des familles anonymes dans leur quotidien véhiculer l'idée de protection : on n'est pas là pour faire rêver!» Chez L'Oréal, c'est tout l'inverse, comme l'explique Mélanie Vidal, directrice marketing soins de la peau : «Notre communication est basée sur des égéries, qui représentent les différents âges de la vie : Jane Fonda, Eva Longoria...» Idem pour sa branche Mixa, concurrente directe de Nivea, qui fait travailler le mannequin Estelle Lefébure depuis 1996.

**ARRIVÉ À MATURITÉ** en Europe, où il fait la moitié de son chiffre, Beiersdorf compte sur ses ventes en Amérique latine ou en Europe de l'Est pour continuer à croître. Le groupe peut-il rester indépendant cent ans de plus ? Les spéculations de vente à un géant de la beauté ne sont pas neuves. Mais lui préfère se concentrer sur sa prochaine acquisition, fort d'une trésorerie nette de 3 milliards d'euros. Le groupe est échaudé par une mauvaise expérience chinoise en 2008 : le rachat, aux résultats décevants, du leader local des soins capillaires. La prochaine cible pourrait se trouver du côté des rasoirs. «Ils n'en vendent pas, et sont donc faibles sur les mousses ou lotions», note cet expert de la grande distribution. Un premier rasoir jetable féminin a été testé l'an dernier en Autriche et en Allemagne avec succès, et Capital a repéré de nombreux brevets déposés pour des modèles «sécurité», à tête rotative ou de forme ovale... Gillette et Wilkinson peuvent déjà s'acheter un pot de crème antifatigue.