

## VALEUR PARTAGÉE, TELLE EST LA DEVISE!

Récemment Paul Polman, Vice-Président Exécutif de Nestlé Amériques, a donné une conférence au Swiss Marketing Club sur les marques et les valeurs. Tout comme decomagazine a interrogé M. Stauffer, Directeur Général de Tornos, sur le même sujet dans le numéro 42, nous avons souhaité interroger Paul Polman pour connaître son point de vue sur cette question qui semble cruciale de nos jours.



«Nous pouvons réaliser des bénéfices car nous partageons des valeurs avec nos clients» Paul Polman.

Nestlé dans **decomagazine**? C'est à priori surprenant; nous ne sommes pas du tout actifs dans la même branche. Qu'est-ce qui rapproche une entreprise suisse, leader mondial dans l'alimentaire et la santé qui compte plus de 276.000 employés, d'un fabricant de machines-outils suisse? D'accord, ils sont suisses tous les deux,... mais encore? C'est précisément l'objet de cet article!

**decomagazine:** M. Polman, merci de nous accorder un peu de votre temps pour un magazine a

**priori aussi éloigné de votre branche d'activité. Vous avez dit que la valeur partagée doit être considérée d'une manière générale – actionnaires, clients ainsi que des ressources à long terme sur la planète. N'est-ce pas facile de parler et d'investir dans le long terme pour une entreprise qui génère des milliards de bénéfice?**

**Paul Polman:** La question devrait être reformulée et posée à l'inverse. Nous pouvons générer des bénéfices parce que nous partageons de la valeur avec nos clients. Notre proposition de base en termes d'affai-

res consiste à offrir une valeur nutritionnelle supérieure, pour en retour, une rentabilité plus élevée. Mais cela va bien au-delà. Les gens achètent aussi parce qu'ils se sentent bien avec la marque Nestlé – de plus, il est généralement reconnu que Nestlé apporte une contribution positive.

**dm: Voulez-vous dire que des clients sont prêts à payer plus pour une valeur telle que «environnement à long terme» ou toute autre chose non immédiate?**

**Paul Polman:** Vous savez, valeur à long terme ne signifie pas communication vide de sens. Nous parlons de créer de la valeur au travers de nouveaux produits et services. À cet égard, la différenciation et l'homogénéité sont primordiales. Cela signifie que nous devons nous tenir informés des éventuelles évolutions de marché et nous tenir prêts à investir dans le développement de nouveaux produits en vue de répondre à toutes ces opportunités mieux que les autres. La responsabilité d'entreprise s'accroît jusqu'à atteindre une dimension importante de la marque, même parmi les gens qui ne sont pas forcément directement concernés. Cette dimension de la marque gagne de l'importance auprès d'un large public.

**dm: Ne s'agit-il pas d'une règle de marketing de base? Quel est le rapport avec la valeur partagée?**

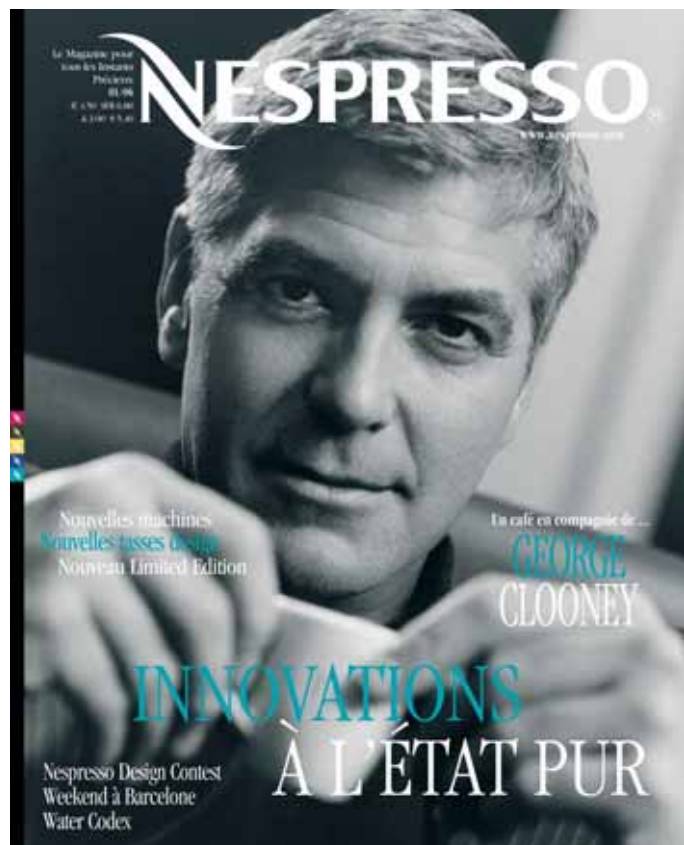
**Paul Polman:** Cela relève évidemment partiellement du marketing, mais c'est aussi une question de «mission» et de motivation. Nous devons vraiment être dans l'état d'esprit suivant: «Ce n'est pas de la philanthropie; nous pouvons le faire! Et si nous le faisons correctement, le public et les ventes suivront». Au fur et à mesure de nos nouvelles implantations d'entreprises dans des pays comme le Brésil, l'Inde et la Chine, nous commençons par aider les agriculteurs producteurs de lait avec des micro-crédits, des conseils techniques gratuits et des infrastructures rurales. La réputation qui se propage à travers le pays a un effet «boule-de-neige». Prenons par exemple le Pakistan: nous sommes partenaire du programme de développement des Nations Unies visant à former 5.000 conseillères en agriculture. Cela se sait vite lorsque vous participez à de telles opérations.

**dm: Et quelle est alors l'influence sur le produit/la marque?**

**Paul Polman:** C'est vital. La principale raison qui motive le public à respecter Nestlé en termes de conseiller de service à la clientèle est la qualité et la sécurité de nos produits. Le consommateur doit être impliqué; il a besoin de savoir que la marque le comprend et qu'il peut avoir confiance en nos produits.

**dm: Cela nous amène à parler de qualité et de service – deux critères très importants pour nous lorsque nous considérons une entreprise suisse. Selon vous, est-ce incontournable?**

**Paul Polman:** C'est lié. Une marque de bonne qualité avec des services à la hauteur inspire confiance, c'est la base pour des affaires prospères.



Le succès de Nespresso, un autre exemple de valeurs partagées.

**dm: Vous nous avez dit, il y a peu, qu'il est également nécessaire d'innover. N'est-il pas trop ambitieux de vouloir à la fois innover, avoir les meilleurs produits et les meilleurs services? Même si de nombreuses entreprises l'affirment, très peu y parviennent réellement.**

**Paul Polman:** La véritable innovation est un challenge, premièrement, je dirai que notre objectif est d'apporter un petit plus chaque jour. Les clients n'acceptent pas de payer plus pour des produits «standard». En réalité, vous devez faire partie de la solution pour le client.

**dm: J'imagine que chez Nestlé, au vu du nombre très élevé d'employés, il est difficile de faire passer le message de «vision plus large» à l'ensemble du groupe.**

**Paul Polman:** Des personnes extérieures à l'entreprise, qui ont étudié Nestlé, ont été très impressionnées par le degré de fidélité ainsi que la fierté de faire partie de la famille Nestlé. Je pense que si vos employés se sentent concernés par leur entreprise, le reste suit. Nous encourageons évidemment cette motivation et l'intérêt porté à l'entreprise.

**dm: D'accord... mais comment motivez-vous les personnes à devenir partie intégrante de la solution?**

**Paul Polman:** D'une manière générale, notre personnel a le sentiment de fournir un service à la

société – une meilleure alimentation, un développement social et un bon travail. Nous nous efforçons tous les jours de trouver et de développer des histoires vraies et de les communiquer. Ces histoires n'ont pas besoin d'être miraculeuses ou incroyables. Il suffit de créer des petites histoires et de les vivre avec passion!

**dm: Merci pour ces réflexions qui montrent qu'il n'y a finalement pas de miracle, mais que ce qui compte, c'est d'être conséquent et de dire la vérité. Ceci paraît primordial, mais toutes les entreprises n'y adhèrent pas forcément, et peut-être que certains de vos concurrents agissent mal et de manière «déloyale». N'y a-t-il pas danger?**

**Paul Polman:** C'est un point de vue à très court terme, mais c'est possible, oui. Mais nous parlons de créer de la valeur et de fournir des solutions à nos clients – il ne s'agit pas de slogan publicitaire ou d'opérations promotionnelles. À long terme, ce qui importe réellement c'est d'obtenir à la fois la satisfaction des clients ainsi que des revenus! C'est pourquoi Nestlé est destiné à durer.

**dm: M. Polman, nous vous remercions de nous avoir accordé cet interview.**

### NESTLÉ – QUELQUES CHIFFRES

276.000 employés

Chiffre d'affaires brut 2007: CHF 107.6 milliards

Nombre de marques générant un chiffre d'affaires brut supérieur à US\$ 1 milliard: 27

Souhaitez-vous plus d'informations sur le sujet **Responsabilités sociales de l'entreprise** chez Nestlé?

Vous pouvez télécharger la brochure sous

<http://www.nestle.com/Resource.axd?ld=7F757F03-B601-49EA-8395-E24095231754>