

Premier groupe mondial de l'alimentation et des boissons, Nestlé fonde sa croissance sur la création de valeur durable à long terme pour toutes les parties prenantes.

# Le développement durable, UNE différenciation stratégique chez Nestlé

propos recueillis par Jean Watin-Augouard

**Depuis quand le groupe Nestlé inclut-il, dans son rapport annuel, un document sur le développement durable ?**

**Eric-Marie Boulet :** Depuis déjà quelques années, Nestlé publie un rapport sur l'environnement et les différentes composantes du développement durable, en particulier, celle concernant la formation. Chez Nestlé, et ce dans ses vingt plus grands marchés, l'âge de départ à la retraite est après 27 ans de carrière. Le développement humain est donc central au sein de groupe. Il n'est pas de bons produits sans bonnes matières premières et des gens motivés pour

les transformer. Les produits Nestlé à technologies avancées nécessitent des gens bien formés et stables quelque soit les pays ; des centres d'apprentissage existent ainsi en Indonésie, au Nigéria et au Brésil. Depuis 1998, les "principes de conduite des affaires du groupe Nestlé" présentent les règles fondamentales que le groupe applique pour garantir une conduite responsable des affaires. Enfin, tel que le développement durable a été défini aux Nations Unies, cela fait deux ans que Nestlé publie un rapport spécifique à ce thème.

**Avant que le concept de développement durable ne soit "à la mode", Nestlé engageait déjà des opérations telle la Fondation Nestlé créée en 1966 pour l'étude des problèmes de l'alimentation dans le monde ou, plus récemment, participait à la création d'Eco-Emballages.**

**E-M B.** : De fait, en tant que société alimentaire, Nestlé se doit d'offrir des produits de qualité. Le groupe travaille avec des matières premières sensibles et très fragiles comme le lait, l'eau, le café et le cacao. Nestlé a donc depuis longtemps

Dans le concept de développement durable, il y a le développement économique sans lequel les autres composantes, l'environnement et le social, ne peuvent perdurer.

#### **De l'amont à l'aval ?**

**E-M B.** : Effectivement, l'environnement, matière première de Nestlé, puis les personnes qui le mettent en œuvre (le social), dans un système économiquement viable. Les trois axes doivent être développés en même temps, en bonne équilibre. Favoriser le seul développement économique de Nestlé ne peut se faire qu'au détriment des deux autres composantes.

**Centre de recherche Nestlé près de Lausanne, en Suisse.**



le souci d'avoir des approvisionnements de qualité et des objectifs de long terme avec ceux qui travaillent ces matières premières. Très tôt, Nestlé a créé un service agricole avec des experts au contact direct avec les producteurs pour les conseiller, évaluer la qualité de la matière première et effectuer des achats en direct.

#### **Comment Nestlé fait du développement durable une différenciation stratégique ?**

**E-M B.** : La différenciation stratégique se fait d'abord sur l'organisation de Nestlé et les matières premières que le groupe transforme. Entreprise multinationale, Nestlé a pour caractéristique de ne réaliser que moins de 2 % de son chiffre d'affaires dans son pays d'origine. Le groupe n'a donc pas pu exporter dans d'autres pays sa propre culture. Aussi, quand Nestlé s'est implanté à l'international, la société - par exemple est présente au Brésil depuis 1931 -, s'est pliée aux coutumes et mœurs locales et a proposé des produits alimentaires adaptés à la demande des consommateurs locaux. Nos implantations industrielles font largement appel aux techniciens locaux. Le développement de l'entreprise se fait dans la durée.



**Protéger les sources d'eau minérale par des écosystèmes équilibrés.**



Assistance aux producteurs laitiers en Inde.

**45 % des usines, 48 % des collaborateurs et deux tiers des dépenses globales en matières premières agricoles de Nestlé sont dans les pays en voie de développement.**

**E.M. B :** Nestlé s'implante là où est le consommateur ; notre volonté est de faire des produits simples, de qualité et bon marché. Du fait des barrières douanières, Nestlé s'implante localement et le pays évite ainsi de sortir des devises. Le développement économique de Nestlé est lié à celui des pays où se trouve le groupe.

#### **Quel est le rôle de Nestlé Agricultural Services ?**

**E.M. B :** C'est en quelque sorte une "agence de développement" qui permet aux producteurs locaux de créer une industrie alimentaire moderne. Ainsi, quand Nestlé s'est implanté en Thaïlande, les produits laitiers étaient importés d'Europe. Les services agricoles du groupe ont mis en place avec le gouvernement thaïlandais des troupeaux de vaches laitières qui rendent le pays aujourd'hui autonome dans le domaine du lait. Nestlé France a initié la "Démarche préférence" : un engagement de Nestlé avec ses 4 000 producteurs de lait avec des exigences et des recommandations en matière d'environnement, de bien être des animaux (logement, ali-

mentation et santé), de traite des vaches, de locaux et équipements, d'irrigation, de préservation des sols ; un lait de vache qui a des antibiotiques est impropre à la consommation chez Nestlé ; ces pratiques sont régulièrement auditées. La "Démarche préférence" s'applique également pour les pommes de terre utilisées dans les babyfoods, les purées Mousline. Cette démarche est en cours d'adaptation à l'ensemble des services agricoles du groupe. Par ailleurs, nous collaborons avec d'autres industriels puisque Nestlé, Danone et Unilever ont créée en 2000 le *Sustainable Agriculture Initiative* ([www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org)).

#### **En tant que numéro un mondial en matière d'achats directs de café, Nestlé joue un rôle important auprès des producteurs.**

**E-M B :** Le café est récolté dans des zones tropicales dont l'écosystème est très fragile, soumis aux aléas climatiques et aux

risques de maladie ; le café n'est pas productif dès sa première année et nécessite donc des investissements très lourds pour les producteurs ; enfin, le café est vendu sur des marchés avec des variations de cours. Nestlé recherche des matières premières de qualité et effectue, dès que cela est possible, des achats directs aux producteurs. Aujourd'hui, 14% du total des achats se fait en direct, et notre objectif est d'augmenter ce pourcentage, le reste étant acheté à des négociants.

#### **Nestlé a-t-il un site dédié au développement durable ?**

**E-M B.** : [www.nestle.com](http://www.nestle.com) présente les réalisations du groupe en matière de développement durable mais il n'y a pas de site dédié car c'est une démarche d'entreprise qui concerne l'ensemble des activités ; ce n'est pas un outil de communication.

#### **Le groupe développe-t-il des produits spécifiques adaptés à des attentes ou des cibles particulières ?**

**E-M B.** : Le sceau de Nestlé est un engagement de qualité. Le groupe ne va pas créer un produit spécifique qui serait étiqueté "développement durable" car cela indiquerait que les autres produits Nestlé ne respectent pas l'environnement, ce qui n'est pas le cas. C'est toute l'entreprise qui est orientée dans cette démarche.

#### **Le développement durable crée-t-il de nouveaux métiers ou plutôt une nouvelle culture ?**

**E-M B.** : Le développement durable n'est pas un métier, c'est un comportement. Nous avons des ingénieurs environnementaux, en charge de mettre en place les indicateurs de performance et de les améliorer ; des ingénieurs pour analyser les process industriels et réduire les nuisances ; tous les salariés sont impliqués ; il n'y a pas de métiers nouveaux, il y a une adéquation des métiers aux nouvelles exigences.

#### **Cela implique une plus grande transversalité**

**E-M B.** : Toutes les activités sont orientées dans la même direction. Le marketing ne peut pas créer un produit qui ne serait pas conforme aux normes du développement durable.

#### **Comment cela se traduit-il sur le plan de la communication ?**

**E-M B.** : Nestlé édicte des règles précises de communication qui doit être responsable vis-à-vis des consommateurs : comme par exemple, ne pas induire en erreur quant aux avantages liés à l'utilisation du produit, ne pas faire appel à la violence, à la sexualité et à l'impiété ; des règles très précises concernant l'enfant en tant que consommateur et prescripteur : la

**Nestlé recherche des matières premières de qualité, et effectue dès que cela est possible, des achats directs aux producteurs. Aujourd'hui, 14% du total des achats se fait en direct, et notre objectif est d'augmenter ce pourcentage, le reste étant acheté à des négociants.**

publicité ne doit pas porter atteinte à l'autorité, à la responsabilité ni au jugement des parents ; il n'y a pas de représentation de nourrissons jusqu'à six mois sur les emballages.

#### **Quelles relations Nestlé entretient-il avec les parties prenantes ?**

**E-M B.** : Depuis les origines de Nestlé, les premières parties prenantes sont les consommateurs. Henri Nestlé signait ses produits avec son nid. C'est une très grande force mais aussi une contrainte : le nid nous impose une très grande rigueur car notre lien le plus fort avec le consommateur, c'est la confiance qui se bâtit dans la durée. Le consommateur non seulement en termes d'actes d'achat mais aussi de personne humaine car le rapport à la nourriture est un rapport à la vie. Deuxième partie prenante : les actionnaires dont aucun ne détient plus de 3% du capital. Nestlé fonde son développement économique sur le long terme, et entend créer des valeurs durables. Toute opération d'acquisition ou de désinvestissement de Nestlé est fondée sur une logique industrielle ou marketing mais jamais pour réaliser une opération financière. Troisième partie prenante, les pays au sein desquels Nestlé respecte les lois et les coutumes et participe au développement économique. Enfin, Nestlé entretient des relations avec des ONG en fonction de leurs centres d'intérêts.

#### **N'y-a-t-il pas un risque de voir l'entreprise s'investir au nom du développement durable dans des domaines qui ne sont pas les siens ?**

**E-M B.** : Les risques existent. Aussi Nestlé entend agir dans les domaines liés à son expertise et éviter d'aller là où le groupe n'a pas de légitimité. Nestlé France a ainsi défini une charte du mécénat avec un champ d'application des actions mais ne veut pas faire de marketing social. L'apport de Nestlé est d'abord d'expertise (scientifique, nutritionnelle) puis de produits puis financier. ■