

nestlé

Nelly Wenger:

«Je n'ai pas de problème avec le pouvoir»

Après avoir conduit à bon port le navire agité d'Expo.02, Nelly Wenger vogue tranquillement à la barre d'un paquebot. Les toutes premières impressions de la nouvelle directrice générale de Nestlé Suisse.

Par **Philippe Le Bé** et **Marc Kowalsky**
Photos **Marc Wetli**

Nelly Wenger, depuis votre entrée dans le groupe Nestlé, quelle a été votre plus grande surprise?

Je n'ai pas vraiment eu de surprises, mais plutôt un étonnement de constater à quel point les 253 000 collaborateurs de Nestlé sont interconnectés dans le monde entier. D'un pays à l'autre, les gens se connaissent, au moins par leur nom. J'ai découvert un réseau mondial de compétences. Avoir accès aussi facilement à un tel réseau était nouveau pour moi. Même si mon expérience professionnelle m'a déjà permis de travailler avec un grand nombre de personnes dans un environnement plutôt complexe. Je vis désormais dans un cadre qui conjugue la Suisse et l'ailleurs. Cela me convient parfaitement.

Dès votre engagement, était-il prévu que vous deveniez directrice générale de Nestlé Suisse?
Oui. Je suis entrée dans ce groupe pour occuper cette fonction.

Nestlé ne l'a pas clairement communiqué.
Nestlé a communiqué que je re-

joignais le groupe et que ma fonction précise serait annoncée ultérieurement. Ce qui a été fait.

Qui est venu vous chercher?
Je ne vais pas tout vous dire! Il est clair que lors de ma précédente expérience à la direction générale d'Expo.02, ma fonction était très publique. Les gens savaient ce que je faisais. J'étais en contact étroit avec le monde économique, culturel et politique. La vie, c'est un jeu de rencontres, de destins et de conjonctions entre un besoin d'une part et une disponibilité de l'autre.

On peut imaginer que Rainer Gut, président de Credit Suisse, qui a fortement soutenu Expo.02, vous ait contacté...

Dans le contexte de l'expo, je n'ai jamais rencontré M. Gut qui, il est vrai, s'est beaucoup investi depuis le début du projet. Mais cela n'a rien à voir avec mon arrivée chez Nestlé.

Avez-vous hésité quand ce nouveau poste vous a été proposé?
Dans ma vie profession- →

Le parcours de Nelly Wenger

Née le 18 juillet 1955, à Casablanca (Maroc)

Famille Mariée, deux enfants, de 19 et 17 ans

Formation
Ingénieur civil EPFL

Poste actuel Directrice de Nestlé Suisse SA depuis novembre 2004

Carrière Elle rejoint en 1982 la société lausannoise Urbaplan qu'elle préside dès 1988. Après avoir été directrice au Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud dès fin 1991, elle est nommée directrice technique d'Expo.02, le 1^{er} février 1999. Six mois plus tard, elle prend la direction générale d'une exposition nationale sous perfusion financière. Expo.02 sera finalement un succès populaire, avec 10,5 millions de visiteurs.

Hors des sentiers battus
Dan Propper, responsable du marché israélien de Nestlé, a été très surpris d'entendre, à Tel Aviv, la nouvelle directrice de la filiale suisse lui parler hébreu. Une langue qu'elle maîtrise comme l'arabe, appris dans sa jeunesse à Casablanca.

“ Dès mon engagement, il était prévu que j'occupe la fonction de directrice générale de Nestlé Suisse.

Nelly Wenger, directrice générale de Nestlé Suisse.

«Je n'ai pas de problème avec le pouvoir»

La Suisse, un marché saturé?

Aux yeux de Nelly Wenger, le marché suisse, le 13^e en importance sur 144, n'est pas «saturé». Il est «mature». C'est en Suisse que la consommation de produits Nestlé par habitant bat tous les records. La médaille d'or revient à la tablette noisettes de la marque Cailler. Il s'en vend environ sept millions par an. Une par habitant! Comment progresser? La croissance du marché helvétique n'est possible que par le jeu de réelles innovations. «Dans la vision du bien-être et de la nutrition-santé de l'ensemble du groupe, Nestlé Suisse a une carte à jouer à 200%. Notre proximité avec des centres de recherche de haut niveau est aussi un sérieux atout.»

nelle, j'ai jusqu'ici opéré à intervalles réguliers des changements assez significatifs. J'avais envie de jouer la carte de la transposition en réutilisant les compétences acquises plutôt que celle de la duplication.

Avant de prendre la direction générale de Nestlé Suisse, vous avez notamment séjourné quatre mois dans la société à Francfort. La langue allemande vous est-elle désormais familière?

Assurément, la langue allemande m'est aujourd'hui moins étrangère qu'auparavant!

Votre engagement a, semble-t-il, suscité quelque mécontentement au sein de Nestlé Suisse. Comment avez-vous réagi face à cette situation?

Je n'ai pas du tout ressenti un quelconque mécontentement. J'ai commencé à faire une tournée dans tout le groupe et l'accueil qui m'a été réservé a été très chaleureux. Les gens m'ont consacré leur temps, leur énergie. Il y a eu, c'est vrai, un effet de surprise. Fort de son réseau mondial de compétences très élevées, Nestlé pratique de nombreuses promotions et nominations internes. Mais la société sait aussi qu'un regard extérieur reste pour elle un atout très précieux. Le facteur femme

a peut-être aussi joué un rôle dans l'effet de surprise. Parmi les responsables des marchés, nous ne sommes que deux femmes. Mais les femmes vont certainement occuper de plus en plus des fonctions dirigeantes au sein du groupe.

Nestlé engagerait-il ouvertement des femmes pour modifier son image?

Une grande entreprise, qui veut faire une action de relation publique, ne s'amuse pas à placer des gens dans des positions aussi importantes que celle que j'occupe. En fait, Nestlé engage



Nestlé Suisse SA

A la jonction entre Vevey et La Tour-de-Peilz, le bâtiment de Nestlé Suisse est nettement séparé de la maison mère au bord du lac Léman. Mais la filiale suisse reste l'enfant chéri du groupe. Même si son chiffre d'affaires de 1,2 milliard de francs ne représente qu'un petit 1,4% des ventes du groupe. Avec ses 2700 collaborateurs, Nestlé Suisse exporte la moitié de sa production représentée par trente marques. A Orbe (VD), la société dispose de deux centres de production, Nespresso et Nescafé. Alexandre Jost, le prédécesseur de Nelly Wenger, a inauguré la fabrique Nescafé en septembre 2004.

les collaborateurs en fonction de leurs compétences professionnelles. Un point c'est tout. En ce qui me concerne, dans des fonctions dirigeantes précédentes, je n'ai pas toujours pu recruter des femmes comme je l'aurais souhaité, faute de candidates adéquates. Mais ce phénomène est heureusement en train de changer. Cela dit, quand je mets un poste au concours, je ne me pose pas vraiment la question de savoir s'il doit revenir à un homme ou à une femme. Ce clivage ne m'intéresse pas. Ce qui me parle plus, c'est la diversité, le cosmopolitisme.

Vous êtes ingénieur civil de formation. C'est tout de même bien loin du secteur de l'alimentation!

Je n'ai pas été engagée pour faire de la recherche, mais pour conduire une entreprise, pour avoir des visions et la force de les concrétiser. Apprendre à décodifier un nouveau monde, voilà qui me passionne. Je crois savoir le faire avec célérité. Quant à ma formation de base, elle me facilite la tâche. Les données tech-

nologiques ne m'effraient nullement. Qui plus est, chez Nestlé, il est possible de s'appuyer sur une structure existante, des compétences plus que centennaires, une véritable mémoire vivante. C'est tout le contraire de ce que j'ai pu vivre dans ma précédente expérience à Expo.oz. Il fallait alors tout imaginer et tout créer, à partir de rien.

Précisément, n'allez-vous pas finir par vous ennuyer chez Nestlé Suisse?

Pas du tout! Nous devons constamment faire preuve de créativité et d'esprit d'innovation, nous devons aller vite. Nestlé est une entreprise qui s'est construite sur l'invention. Découverte du lait en poudre, du chocolat au lait avec Cailler, ou de Nescafé, pour ne prendre que ces exemples. A chaque fois, ces innovations apportent des réponses à des besoins. Elles sont dès lors en prise directe avec des phénomènes sociaux. L'alimentation, où il est question tout autant de santé que de convivialité, en dit long sur l'état de notre société. Laquelle est du reste plus conviviale et plus responsable qu'on ne le pense. Il se trouve par ailleurs que j'ai acquis une connaissance approfondie des besoins du consommateur suisse. Beaucoup de mes clients actuels sont des anciens clients ou partenaires de l'expo.

Nestlé n'est-il pas tout de même un paquebot qui se conduit tout seul?

Si vous avez l'impression que le navire se conduit tout seul, c'est que les gens ont vraiment bien travaillé jusqu'à aujourd'hui. Avant qu'un produit de haute qualité ne soit accessible au consommateur, un immense travail collectif a été réalisé en amont.

D. R./MARC WETLI/D. R.

le jour où...

J'ai revendu Vökl

Après avoir redressé la firme et l'avoir gérée pendant douze ans, Gregor Furrer vient de revendre Vökl Sports Holding, skis et snowboards, à l'américain K2 pour 50 millions de francs, selon les insiders.

«Le groupe K2 nous a approchés et, comme l'offre était intéressante, nous l'avons acceptée. Il faut se souvenir



Gregor Furrer patron de Vökl Sports Holding.

que, il y a douze ans, nous avions sauvé la fabrique de skis Vökl que nous distribuons en Suisse parce qu'elle se trouvait en grande difficulté. Nous avons redressé la situation et fortement développé la marque. Historiquement très dépendant du marché européen, Vökl est aujourd'hui numéro un aux Etats-Unis en termes de valeur par skis vendus (plus de 500 dollars la paire). La revente de Vökl doit assurer à terme l'avenir de la marque et de son site de fabrication en Bavière. Elle nous permet aussi de revenir à notre métier de base: le marketing et la distribution. En effet, la commercialisation de Vökl en Suisse reste en notre possession. Cet intermède comme fabricant de skis s'est révélé une expérience enrichissante, mais aussi difficile quand il s'agit de maintenir quelque 600 emplois avec les contraintes syndicales qui existent en Allemagne.»

J.-R. F.



“**En ce qui concerne ma vie professionnelle, je n'ai jamais programmé de plans à long terme. Et j'ai eu raison, car je me serais tout le temps trompée. Je me concentre fortement sur ce que j'entreprends au présent.**

Rejoindre à terme la direction générale du groupe Nestlé, est-ce un objectif? Ce serait une première mondiale dans l'histoire de l'entreprise!

On entre apparemment chez Nestlé comme on entre au monastère. Pour la vie. Avez-vous donc pris l'habit de la moniale?

C'est vrai que la longévité fait partie de notre culture d'entreprise. Mais tous ceux qui font carrière chez Nestlé bougent beaucoup, changent d'activité, de fonction, de pays. Les collaborateurs semblent s'épanouir dans la durée. Non, je n'ai pas du tout le sentiment de vivre dans un monastère.

Si nous vous comprenons bien, dans un monastère, l'évolution serait plutôt verticale. Chez Nestlé, elle serait plutôt horizontale?

En réalité, elle est à la fois verticale et horizontale!

Nelly Wenger, directrice générale de Nestlé Suisse.

Aimez-vous le pouvoir?

J'ai une relation très décontractée avec le pouvoir. J'aime agir et en avoir les moyens. Etre dans des fonctions où la responsabilité est d'agir, voilà ce qui me convient. J'aime pouvoir faire. Mais je n'aime pas les signes extérieurs du pouvoir. Il existe des fonctions dans lesquelles on a une apparence de pouvoir mais sans la capacité d'agir. De telles fonctions ne seraient pas faites pour moi.

Vous avez la réputation d'être assez autoritaire. Ne craignez-vous pas de vous faire peu