

## 2. Le tissu culturel de l'entreprise Nespresso

### 2.1.1 Les symboles

Les symboles principaux de l'entreprise Nespresso sont le logo, le slogan, l'ambassadeur de la marque George Clooney, la petite musique de la publicité (l'identité sonore de l'entreprise) ainsi que la capsule en aluminium.

Le logo de l'entreprise Nespresso, mot né de la contraction du nom de la marque-mère « Nestlé » et du mot « espresso », fut inspiré d'une paire de talons aiguilles renversés. Ce logo traduit le côté masculin et féminin de la marque. Masculin par le carré (rigueur, exigence) et féminin par le graphisme et la courbe du N (douceur, proximité).



Le slogan « Nespresso. What else ? » (Nespresso. Quoi d'autre ?) fut utilisé pour la première fois en 2006 dans la première publicité avec George Clooney, l'ambassadeur de la marque Nespresso. Selon Antoine Ortoli, chargé, chez Futurebrand, de l'identité globale de la marque, George Clooney « séduit les femmes et a un côté camarade pour les hommes ».

Ce slogan, ainsi que son ambassadeur mondialement connu, permettent à la marque de se positionner dans le monde du luxe.

Les capsules Nespresso multicolores en aluminium sont aussi devenues, au fil du temps, un réel symbole de la marque.



Cet objet, à l'apparence d'un petit bijou, est à ce jour inégalée par la concurrence et reflète la culture de la qualité, de la rigueur et de la perfection que désire véhiculer Nespresso.

### 2.1.2 Les mythes

Le mythe de Nespresso est d'avoir révolutionné la manière de consommer du café au niveau mondial et d'avoir pu rendre le café d'exception accessible à tous. En effet, grâce aux machines Nespresso et aux 24 « grands crus » disponibles, chaque consommateur est capable de servir un espresso ou un cappuccino crémeux ou un latte macchiato digne d'un barista italien. D'ailleurs, grâce à la quête permanente de la perfection et à sa politique d'innovation continue, Nespresso est elle-même devenue une marque mythique.

Cet état d'esprit est au cœur des croyances de l'entreprise et les collaborateurs sont convaincus de la supériorité du café Nespresso. Ceci est une réelle force pour l'entreprise car ses collaborateurs sont des ambassadeurs authentiques de Nespresso qui n'hésitent pas à véhiculer une image positive de la marque.

### 2.1.3 Les rites et routines

L'une des principales routines de *Nespresso* est le code vestimentaire qui est de type « Business Informal ». Les hommes portent le costume-cravate et les dames des robes habillées et sobres. Toutefois, les tenues vestimentaires de type « Business Casual » sont autorisées le vendredi.

Cette routine encourage un comportement sérieux et professionnel des collaborateurs. De plus, étant donné qu'une tenue vestimentaire négligée peut faire passer une entreprise elle-même pour négligée, le code vestimentaire se doit d'être en phase avec la culture d'entreprise ainsi qu'avec l'image qu'elle désire véhiculer, soit une image de luxe, de perfection et de sérieux helvétique.

Un rite important de l'entreprise *Nespresso* concerne la formation continue à propos du café. En effet, de multiples modules obligatoires ont été conçus afin d'accroître les connaissances des collaborateurs sur le café car, travaillant pour *Nespresso*, ils se doivent d'être des « coffee connoisseurs » (connaisseurs de café), étape cruciale pour devenir un réel ambassadeur de la marque. De plus, étant donné que *Nespresso* est une entreprise Nestlé dont le slogan est « *Good Food, Good Life* », des modules obligatoires concernant la nutrition ont aussi été développés.

Un autre rite appréciable de l'entreprise est celui de la compétition annuelle « Golden Capsule » (capsule dorée). Cette compétition est ouverte à tous les employés *Nespresso* dans le monde et elle consiste à identifier les grands crus correctement lors de dégustations anonymes. Les gagnants dans chaque marché sont ensuite invités en Suisse pour la grande finale afin de désigner le gagnant de la Golden Capsule.

Les rites et routines décrits ci-dessous sont ceux pratiqués au siège de *Nespresso* situé à Lausanne.

Un rite pratiqué au siège est celui du « Quarterly Town Hall Meeting » (assemblée publique trimestrielle). Il s'agit d'une réunion d'information présidée par Jean-Marc Duvoisin, CEO de *Nespresso*, et à laquelle tous les collaborateurs sont conviés.

Lors de cette réunion d'une heure et demie, Jean-Marc Duvoisin partage les derniers résultats de l'entreprise (sans jamais donner de chiffres précis toutefois – une « tradition » *Nespresso*), il donne les dernières informations concernant la concurrence au niveau global et parle des divers projets en cours et futurs. Cette réunion permet à chaque collaborateur de prendre du recul par rapport à ses tâches journalières et de mieux comprendre l'entreprise et son environnement dans son ensemble.

#### 2.1.4 Le système de contrôle

Le système de contrôle de *Nespresso* est très développé. Beaucoup de « Key Performance Indicators » (indicateurs clés de performance) sont suivis régulièrement mais les principaux sont les suivants, classés par ordre d'importance : la sécurité des collaborateurs, la satisfaction des clients, l'acquisition de nouveaux clients, la croissance organique et la profitabilité.

Une « Balanced Scorecard » (tableau de bord équilibré) est publiée à la fin de chaque trimestre et partagée avec l'ensemble des collaborateurs *Nespresso* à travers le monde.

Les Key Performance Indicators choisis sont parfaitement en phase avec la stratégie d'entreprise (grâce notamment au programme « Nestlé Continuous Excellence » (NCE) qui requiert une attention particulière lors du choix de ces derniers).

En terme culturel, les collaborateurs *Nespresso* basés au siège jouissent d'une certaine autonomie et sont encouragés à sortir des sentiers battus. Toutefois, ceci n'est pas tout à fait le cas pour les CRC internes dans les marchés où les collaborateurs ont historiquement été encouragés à suivre les procédures et processus mis en place par la direction. L'implémentation de la stratégie Center of Excellence nécessite donc un changement de culture dans les CRC internes.

#### 2.1.5 Les structures organisationnelles

Les structures organisationnelles de *Nespresso*, que ce soit au siège ou dans les marchés, sont des structures divisionnelles relativement plates (ex : je suis moi-même à seulement trois niveaux hiérarchiques du CEO de l'entreprise). Ces structures permettent aux employés une meilleure collaboration et permettent à l'entreprise de répondre aux exigences de son environnement – devenu extrêmement compétitif – très rapidement.

De plus, la « CRC Organization Guidance », document d'orientation détaillant de manière précise la stratégie Center of Excellence, comporte un chapitre dédié à l'organisation des CRC internes. Celle-ci ne doit pas dépasser trois niveaux hiérarchiques (niveau 1 : Manager de CRC, niveau 2 : les Managers et Team Leaders, niveau 3 : les ressources productives appelées « Coffee Specialists ») et doit être en phase avec l'organisation préconisée au chapitre 1.4.1 (à noter toutefois que des exceptions sont faites pour les CRC internes de plus de 100 ETP).

Enfin, grâce à une nouvelle organisation au sein des CRC internes formalisée (voir chapitre 1.4.1) ainsi que des descriptifs de postes détaillés mis à jour, les responsabilités de chaque collaborateur sont claires et précises.

### 2.1.6 Les structures de pouvoir

Le pouvoir décisionnel quant à la stratégie globale de *Nespresso* est centralisé au siège de l'entreprise ici en Suisse. Toutefois, les Directeurs de marché jouissent d'une certaine autonomie par rapport à son application car ils ont une connaissance intime de leur marché.

Il en va de même pour les Centres de Relation Clientèle (CRC). La stratégie CRC, qui découle elle-même de la stratégie d'entreprise globale, est conçue au sein de mon équipe au siège de *Nespresso* (Global CRC Team) puis elle doit être mise en place par les Managers de CRC qui, là aussi, ont une bien meilleure compréhension de la réalité dans leur marché.

Le pouvoir est donc décentralisé et placé là où les individus peuvent comprendre la situation et y répondre intelligemment, même si ces derniers doivent appliquer les stratégies conçues au siège. Ceci permet de répondre aux conditions locales et permet aussi de motiver les collaborateurs *Nespresso* dans les marchés qui ont besoin d'une certaine marge de manœuvre.

De plus, *Nespresso* a de plus en plus tendance à autonomiser ses employés en décentralisant le « pouvoir décisionnel opérationnel ». Par exemple, les Coffee Specialists ont à présent le pouvoir d'octroyer eux-mêmes des compensations aux clients s'ils jugent que la situation le justifie, sans demander l'approbation de leur supérieur hiérarchique.

Cette tendance est aussi reflétée par la nouvelle stratégie Center of Excellence qui souhaite donner le pouvoir aux Coffee Specialists de remettre en question le *statu quo* dans un souci d'amélioration continue.

### 2.1.7 Le paradigme

Les six points précédents constituent les six pétales de la marguerite sociologique. Ces six pétales représentent une constellation de pratiques, de croyances, de valeurs et de concepts qui constituent le paradigme de l'entreprise. S'il devait être énoncé, voici comment je décrirais le paradigme de l'entreprise *Nespresso* :

**Une entreprise qui propose le meilleur café sur le marché** : cette croyance fondamentale est au cœur de la culture d'entreprise *Nespresso*.

**Une entreprise qui propose une qualité de service exceptionnelle que seules les entreprises du luxe peuvent égaler** : comme l'on peut le constater au chapitre 2.1.4, après la sécurité des collaborateurs (qui est et restera toujours l'objectif premier de l'entreprise Nestlé) l'objectif principal de *Nespresso* est la satisfaction des clients. Ceci reflète l'orientation client de l'entreprise qui est au cœur de sa stratégie depuis son fondement et cette priorité est profondément enracinée dans la culture d'entreprise *Nespresso*.

**Une entreprise innovante accoutumée au changement** : *Nespresso* a révolutionné la manière de consommer du café en créant le marché du café portionné de haute qualité. Depuis 30 ans, c'est une entreprise qui innove et qui est accoutumée aux changements. De plus, chaque collaborateur est encouragé à innover et à partager ses idées dans un souci d'amélioration continue.