

Nestlé – Rapport sur le développement humain



Table des matières



Introduction

2



Programmes de
formation locaux

16



Transfert de technologie
vers l'agriculture et
l'industrie

36

Photo de couverture: Nestlé Afrique du Sud organise des cours d'alphabétisation dans ses fabriques.



La culture d'entreprise de Nestlé: principes et valeurs

4



Alphabétisation

6



Programmes d'apprentissage chez Nestlé

10



Formation internationale

22



Formation externe en gestion

28



Transfert de connaissances scientifiques

30



La vie après le travail

42



Éducation dans la communauté

44



Autres publications

49

Introduction

Forte de ses 135 ans d'histoire et d'une présence dans pratiquement tous les pays de la planète, Nestlé est aujourd'hui la première entreprise alimentaire mondiale. La valeur de notre entreprise ne réside pas d'abord dans nos bureaux, dans les bâtiments que nous possédons, dans le nombre de nos fabriques ou même dans nos marques. Notre vraie valeur tient plutôt au fait que nous sommes une entreprise globale, dont les employés proviennent d'une multitude de nationalités, de religions et de contextes culturels différents. Aux quatre coins du monde, unis par une culture d'entreprise, ils s'attellent tous à la même tâche.

Comme cela avait été indiqué dans notre *Rapport sur le développement durable* (publié parallèlement au Rapport de gestion 2001), notre modèle d'entreprise est d'établir de fortes sociétés opérationnelles sur les plans national et régional. Nous débutons généralement nos affaires en offrant une formation gratuite et des prêts aux agriculteurs travaillant dans le secteur laitier. Puis, nous construisons des usines, formons des managers, des techniciens et du personnel de fabriques, avec lesquels nous maintenons une relation fondée sur le long terme. Cette manière de faire a été appliquée pour la première fois dans un pays en développement dans les années 1920, au Brésil, et, depuis, a été répliquée dans de nombreux pays dont le Mexique, les Philippines, l'Inde, le Pakistan et la République Populaire de Chine. Aujourd'hui, près de la moitié de nos employés et de nos fabriques se trouvent dans les pays en développement.

En moyenne, un employé Nestlé qui prend sa retraite a passé 27 ans dans l'entreprise (estimation pour nos 20 plus grandes sociétés opérationnelles qui emploient 80% de nos employés). Et nous croyons que l'une des raisons qui fait que notre taux de rotation est si bas (moins de 5% par an) est que, jour après jour, nous aidons nos employés à développer leurs capacités individuelles. Et c'est là l'un des aspects les plus importants de notre stratégie commerciale et de notre culture d'entreprise.

Une enquête couvrant 180 000 employés a été conduite au niveau mondial en 2002. Elle a montré que 65% d'entre eux avaient suivi une formation durant l'année. Ceci représente quelque 354 000 jours de

cours, dont 27% ont été donnés dans les fabriques. Ces formations ont principalement été données par des formateurs internes (61%).

Mais nous estimons que notre rôle ne s'arrête pas là. Comme vous pourrez le lire dans les pages qui suivent, nous tentons aussi de jouer un rôle au niveau de l'éducation dans les communautés au sein desquelles nous opérons afin de les renforcer et de consolider nos liens avec elles.

Nous agissons de la sorte car cette approche est payante en termes de résultats commerciaux à long terme : des relations durables avec des individus hautement qualifiés et avec les communautés dans lesquelles nous opérons améliorent notre capacité à dégager des bénéfices.

Tout ceci fait partie de notre stratégie, qui est de maintenir notre position de première entreprise alimentaire mondiale. Faire passer le développement à long terme de nos affaires avant le profit à court terme; tel est notre principe de base.

Je souhaite remercier tous les employés qui ont contribué à la réalisation de ce présent rapport, nous aidant ainsi à expliquer quel type d'entreprise Nestlé cherche à être.



Peter Brabeck-Letmathe
Administrateur délégué



Chaque mois, Peter Brabeck-Letmathe, Administrateur délégué de Nestlé, intervient dans les cours du Centre international de formation Nestlé.

La culture d'entreprise de Nestlé: principes et valeurs

Le document *Principes de base de gestion et de « leadership »* chez Nestlé, décrit le style de gestion et les valeurs d'entreprise de Nestlé, en particulier en matière de relations interpersonnelles. Ce document met en exergue l'attention accordée aux individus, qui est le fondement de notre culture d'entreprise. Les principaux éléments sont les suivants:

- Le respect et la confiance sont des conditions de base préalables pour les relations interpersonnelles.
- La transparence et l'honnêteté dans les relations interpersonnelles sont des conditions sine qua non pour une communication efficace. Elles sont complétées par un dialogue ouvert visant à favoriser le partage des compétences et stimuler la créativité.
- Communiquer, ce n'est pas seulement informer; c'est également écouter et ouvrir le dialogue.
- La volonté de coopérer, d'aider les autres et d'apprendre est un fondement nécessaire à l'avancement et à la promotion au sein de notre entreprise.

L'apprentissage fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Ce point est explicitement énoncé dans la *Politique de Nestlé en matière de ressources humaines*, un nouveau document qui rassemble les directives de base pour une gestion efficace des ressources humaines. Le développement personnel est la force motrice de cette politique qui inclut des principes clairs sur la non-discrimination, le droit à la négociation collective ainsi que l'interdiction absolue de toute forme de harcèlement. Cette politique traite du recrutement, de la rémunération ainsi que de la formation et du développement. En outre, elle insiste sur le fait que la responsabilité individuelle, de solides aptitudes de direction ainsi qu'une volonté d'apprendre tout au long de sa carrière sont des caractéristiques requises des managers de Nestlé.

Être prêt à apprendre est donc une condition essentielle pour travailler chez Nestlé. D'abord et avant tout, la formation se déroule sur le terrain. Chaque manager a la responsabilité de guider et d'accompagner ses subordonnés. Cette mission est cruciale pour que chacun progresse à l'intérieur de ses fonctions.

Les programmes structurés de formation ont en général un but précis et sont conçus pour développer des aptitudes et des compétences déterminées. Par conséquent, ils sont proposés dans le cadre de programmes de développement individuel et non comme des gratifications.

En 2002, 65% des employés de Nestlé dans le monde ont bénéficié d'une formation

Chez Nestlé, nous croyons qu'il est important de donner à chacun des occasions d'apprendre tout au long de sa carrière. Dans un monde qui évolue rapidement, tous nos employés sont invités à améliorer leurs compétences. Nous croyons qu'en offrant des opportunités de développement, non seulement nous nous enrichissons en tant qu'entreprise, mais nous donnons aussi à nos employés plus d'autonomie et d'assurance et, par tant, augmentons leurs chances d'évoluer et de prendre de nouveaux postes au sein de l'entreprise. Nos efforts de formation à de nombreux niveaux, qui consistent en des milliers de cours organisés chaque année, ont pour but ultime de perpétuer ce processus d'amélioration continue.

Les pages qui suivent rassemblent des faits, des chiffres et des photos illustrant l'histoire de plusieurs employés et qui donnent un aperçu de la manière dont Nestlé donne la priorité aux personnes et à l'apprentissage, et ce dans le monde entier.

Le principe suprême de Nestlé est que chaque employé doit avoir l'occasion de se développer jusqu'au maximum de son potentiel

Alphabétisation

La plupart des programmes de développement humain de Nestlé présupposent une bonne éducation de base de nos employés. Toutefois, dans de nombreux pays, nous avons décidé d'offrir aux employés l'occasion d'améliorer leurs capacités fondamentales de lecture et d'écriture. Plusieurs entreprises Nestlé ont donc mis en place des programmes spéciaux pour ceux qui, pour une raison ou une autre, ont manqué une grande partie de l'enseignement élémentaire.

Au Mexique, 83 employés suivent actuellement le programme d'éducation de base. Cet effort a démarré il y a une quinzaine d'années et, depuis, s'est élargi à des cours de l'enseignement primaire et secondaire dans plusieurs usines.

Des programmes similaires existent au Brésil, en Thaïlande et en Côte d'Ivoire. En Turquie, un cours d'alphabétisation donné en préparation à un programme d'apprentissage aborde également l'hygiène, la sécurité et les réglementations administratives.

Ces programmes sont particulièrement importants eu égard à l'introduction, dans chaque pays où nous exerçons des activités, de techniques de production de plus en plus sophistiquées. Avec la hausse constante du niveau technologique dans les usines Nestlé, le besoin de formation s'est fait plus pressant à tous les niveaux. Il s'agit en grande partie de formation sur le terrain pour développer les aptitudes spécifiques permettant de faire fonctionner des équipements plus perfectionnés. Mais ce ne sont pas uniquement de nouvelles aptitudes techniques qui sont nécessaires. Parfois, ce sont également de nouvelles méthodes de travail. Par exemple, une plus grande flexibilité et une plus grande indépendance parmi les équipes de travail sont parfois nécessaires pour que les moyens techniques puissent être utilisés au maximum de leur capacité.

Dans plusieurs sociétés opérationnelles, le personnel d'encadrement a dû adopter un nouvel état d'esprit afin d'impliquer les travailleurs des chaînes de production dans la définition des objectifs et la rationalisation des procédures. Or, dans certains pays, une partie des employés n'a pas l'éducation de base nécessaire pour participer pleinement à ce processus.

En Afrique du Sud, sous le régime de l'apartheid, de nombreuses personnes ont été véritablement privées d'éducation élémentaire. Un pourcentage non négligeable des employés de longue date des usines Nestlé sont dans ce cas. Un programme spécial de rattrapage a été conçu et mis en place à leur intention: l'ABET (Adult Based Education Training).

Une de ces usines est la fabrique de crème à café non lactique de Babelegi, que Nestlé a acquise en 1999. Ses précédents propriétaires n'avaient réalisé aucun investissement significatif dans le domaine de la formation, se contentant pour l'essentiel de maintenir de faibles qualifications, réduisant ainsi leurs alternatives professionnelles puisque l'usine est le seul employeur important dans la région. À cette époque, plus de 65% du personnel était analphabète.

À Babelegi, Nestlé consacre aujourd'hui quelque 6% des frais de personnel à la formation et, en deux ans seulement, le taux d'analphabétisme a reculé de 15%.



« Avant l'ABET, il était difficile pour moi d'entrer dans un magasin. Je voyais les enseignes, mais je ne comprenais pas leur signification. Désormais, je sais ce que signifie une réduction de 10% sur le prix de vente et je peux mieux organiser mes dépenses. »

Maria Modiba, ouvrière à la chaîne de production, usine de Babelegi, Nestlé Afrique du Sud







« Nous avons parfois des débats en classe et nous avons peur de nous lever. Mais nos formateurs nous disent de le faire parce qu'un jour, nous serons peut-être au parlement ! »

Maria Modiba, ouvrière à la chaîne de production, usine de Babelegi, Nestlé Afrique du Sud

On apprend beaucoup

en quatre heures par semaine

À l'usine de Babelegi en Afrique du Sud, l'ABET (Adult Based Education Training) existe depuis près de trois ans. Il s'agit d'un programme reposant sur une équipe qui enseigne en quatre niveaux les mathématiques, la lecture et l'écriture ; il est couronné par un diplôme national. Pour concevoir et mettre en œuvre cette formation, Nestlé a collaboré étroitement avec les syndicats. Ce programme a pris la forme de deux sessions hebdomadaires de deux heures ; une heure est offerte par Nestlé sur la journée de travail, l'autre prise par l'employé sur son temps libre.

L'objectif est de préparer les travailleurs à utiliser de nouveaux équipements et de nouvelles méthodes de production. À cette fin, ils doivent être capables de lire, d'écrire et d'effectuer des calculs élémentaires. Ce processus fait partie de ce qu'on appelle l'approche du travail d'équipe par objectif (Mission-directed Work Team).

Maria Modiba est une étudiante typique du programme ABET à Babelegi. En 12 mois, elle a appris à lire et à effectuer les opérations mathématiques de base suffisamment bien pour participer aux sessions de « mini-business » qui ont lieu chaque jour avant le début de la période de travail.

En plus d'augmenter la productivité, ce processus contribue à donner aux équipes les moyens d'assumer la responsabilité de leurs performances et de maintenir une attitude positive vis-à-vis de leur travail.

Programmes d'apprentissage chez Nestlé

Les programmes d'apprentissage ont été un élément essentiel de la formation Nestlé depuis la création de l'entreprise en 1867. À côté des programmes d'apprentissage qu'elle met elle-même en œuvre, Nestlé a également été en 1959 un des membres fondateurs de Swisscontact, une organisation non gouvernementale qui se consacre à la formation des personnes dans les pays en développement. Depuis sa création, Swisscontact a formé environ 200 000 apprentis et plus de 700 000 personnes au total.

Dans les années 1960, alors que les sociétés opérationnelles Nestlé commençaient à enregistrer une forte accélération de leurs taux de croissance, il est clairement apparu qu'elles devraient désormais compter de plus en plus sur du personnel formé localement, et ce à tous les niveaux de l'entreprise.

Nos premiers programmes dans les pays en développement ont démarré en Colombie et en Afrique du Sud où les jeunes apprentis passaient trois jours par semaine au travail et deux à l'école. Les bons résultats obtenus ont conduit à l'introduction d'une approche similaire dans d'autres pays, mais certaines de ces initiatives se sont bientôt heurtées à un problème. À la fin de la formation, de nombreux étudiants étaient engagés par d'autres entreprises qui ne fournissaient elles-mêmes aucune formation.

La solution a consisté à mettre en œuvre la plupart des programmes en collaboration avec des écoles professionnelles locales, en y incorporant des périodes de travail à l'usine. Heureusement, cette situation est aujourd'hui moins problématique en raison des quotas de formation obligatoire que de nombreux pays imposent à toutes les entreprises au prorata du nombre de leurs employés.

Actuellement, quelque 1115 apprentis Nestlé sont en formation dans le monde entier, soit dans le cadre de programmes conjoints, soit dans le cadre de programmes mis en œuvre de bout en bout par l'entreprise. Ces postes sont très recherchés car ils offrent des perspectives de responsabilités et de salaires supérieurs. Chaque année, nous recevons au moins 20 fois plus de candidatures qu'il n'y a de postes disponibles.



« Mes deux frères aînés ont travaillé ici avant moi. Comme eux, je ne mettrai pas un terme à ma formation après le programme d'apprentissage de Nestlé au Nigeria. Ce programme me donnera de solides bases pour continuer à progresser. Nous devrions être plus nombreux ici. La formation est tellement bonne ! »

John Edobor Eghoghon,
apprenti mécanicien, usine
d'Agbara, Nestlé Nigeria



Programmes d'apprentissage au Nigeria

La formation d'apprentis a débuté en 1985 et se déroule entièrement au centre de formation de l'entreprise. En plus du responsable du centre de formation et de son maître assistant, le centre emploie six enseignants diplômés. Ceux-ci partagent leur temps entre le programme Nestlé et l'enseignement dans des écoles techniques supérieures publiques ou privées.

Chaque année, quelque 15 candidats sont acceptés pour une période d'essai de six mois. Il s'agit d'un programme intensif de quatre ans inspiré des programmes d'écoles de commerce européennes. On y enseigne notamment l'anglais technique, le dessin mécanique, les principes de physique et d'électricité, l'informatique et les mathématiques, ainsi qu'une introduction à la gestion des affaires, aux sciences économiques et aux sciences sociales.

Les apprentis passent une série d'examens qui mènent à un diplôme de technicien ou de technicien supérieur. Certains passent aussi les examens britanniques City and Guilds. En 2001, les apprentis nigériens de Nestlé ont remporté deux des 12 médailles décernées par cet institut dans le monde entier.







« Il ne s'agit pas seulement de boulangerie; nous abordons aussi la microbiologie, la finance, l'élaboration d'un budget, les coûts, la vente, les relations avec la clientèle, etc. C'est pourquoi je pense que c'est quelque chose qui va donner du sens à ma vie. Ce sera très utile à tous points de vue. »

Jair Andrés Santa, apprenti boulanger, usine de La Rosa, Dosquebradas, Nestlé Colombie

Programmes d'apprentissage en Colombie

Le programme d'apprentissage de Nestlé en Colombie est en place depuis 1960 et s'est poursuivi malgré les troubles qu'a connu le pays pendant cette période. Aujourd'hui, avec une prescription nationale de formation correspondant à 5% des employés, 24 apprentis âgés de 18 à 22 ans débutent chaque année un apprentissage, généralement au terme de leurs études secondaires. Ils sont parrainés par Nestlé mais leur formation, donnée dans un établissement public – l'institut SENA –, est combinée à une formation sur le terrain au sein de l'entreprise. Le programme se déroule sur 9 à 18 mois en fonction du secteur. Les secteurs dans lesquels les apprentis peuvent acquérir une formation sont notamment l'administration, la comptabilité et la finance, la maintenance, les fonctions de laboratoire, la boulangerie et l'électricité – des compétences qui, n'étant pas spécifiques à Nestlé, sont hautement transférables. Une forte proportion des anciens apprentis sont encore dans l'entreprise 20 ans après leur formation.



Jair Andrés Santa étudie à l'institut SENA et effectue son apprentissage auprès de Nestlé Colombie. Il veut devenir boulanger qualifié.



Programmes de formation locaux

Deux tiers des employés de Nestlé travaillent dans des usines, dont la plupart organisent des formations continues pour répondre à leurs besoins spécifiques. Par ailleurs, plusieurs sociétés d'exploitation Nestlé ont leur propre centre résidentiel de formation. Le résultat est que la formation locale est la principale composante des activités de Nestlé en matière de développement humain dans le monde et que la grande majorité des 240 000 employés de l'entreprise bénéficient chaque année d'une formation.

Assurer une formation appropriée et continue fait explicitement partie des responsabilités de chaque manager et, dans bien des cas, il est impliqué personnellement dans l'enseignement. C'est pourquoi, dans chaque société opérationnelle, une partie de la structure de formation se concentre sur le développement des talents d'accompagnement des managers eux-mêmes. Des cours supplémentaires sont donnés en dehors de l'usine lorsqu'ils sont nécessaires, en général en relation avec le fonctionnement d'une nouvelle technologie.

Un large éventail

Les programmes sont très variés. Ils vont de la formation continue pour les anciens apprentis qui ont le potentiel pour devenir chef d'équipe ou de section, à différents niveaux d'ingénierie mécanique, électrique et d'entretien ainsi qu'à la gestion des technologies de l'information. La mesure dans laquelle les usines forment leurs spécialistes «maison» varie considérablement en fonction de la disponibilité de personnes formées sur le marché du travail de chaque pays.

Hors des usines, la formation sur le terrain est également un élément clé de la planification des carrières aux postes commerciaux et administratifs. Ici aussi, la plupart des cours sont donnés en interne par des formateurs Nestlé mais, à mesure que le niveau augmente, la collaboration avec des établissements externes s'accroît.



« Dans le cadre du programme de formation pour jeunes managers, j'ai été envoyée dans une autre région du pays et j'ai commencé par vendre de petits lots de nos cubes de bouillon Maggi aux commerçants de rue que l'on appelle «sari sari» dans mon pays. Même si mes principaux clients sont maintenant des supermarchés, cette première expérience a été un apprentissage précieux qui me sera utile toute ma vie. »

Diane Jennifer Zabala, Key account specialist, département des ventes, Nestlé Philippines





« Par son programme d'éducation et de formation, Nestlé met en pratique sa conviction que les individus sont son capital le plus important. En ce qui me concerne, j'ai eu la chance de participer à notre programme pour les jeunes managers au début de ma carrière chez Nestlé, en 1967. Cette base solide m'a servi de point d'appui tout au long des années qui se sont écoulées jusqu'à mon poste actuel de Directeur général d'une des douze premières sociétés opérationnelles de Nestlé dans le monde. »

Juan Santos, Directeur général,
Nestlé Philippines

De jeune cadre en formation (en haut)...

...à Directeur général de
Nestlé Philippines (à droite)







D'une génération à l'autre : Juan Santos, Directeur général de Nestlé Philippines, présente Mme Jennifer Zabala, Key account specialist nouvellement nommée, à divers acteurs du commerce local.



Différentes approches

Pratiquement toutes les sociétés opérationnelles Nestlé organisent des cours de formation à la gestion pour les nouveaux employés titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire ou supérieur. Mais leur approche varie considérablement. Au Japon, par exemple, ces cours prennent la forme d'une série de courtes sessions qui durent en général trois jours. Les sujets abordés sont notamment l'évaluation des compétences, les aptitudes à diriger et la stratégie. D'autres cours sont également organisés à l'intention des nouveaux chefs d'équipe et des collaborateurs-clés.

Au Mexique, Nestlé a établi un centre national de formation en 1965. Là, outre les personnes qui suivent des programmes ordinaires de formation, une centaine d'étudiants participent chaque année à des programmes destinés aux jeunes cadres. Ces programmes prennent la forme d'une série de modules permettant d'offrir à chaque participant des cours personnalisés.

Nestlé Pakistan met en œuvre des programmes de 12 mois pour les cadres en formation dans les domaines de la vente et du marketing, de la finance et des ressources humaines, ainsi que dans les services agricoles et la collecte du lait. Ces programmes comprennent des périodes de travail sur le terrain, non seulement pour développer un large éventail de compétences, mais également pour familiariser les nouveaux employés avec l'organisation et les systèmes de l'entreprise.

Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, un programme de stage en gestion pour les jeunes diplômés s'étale sur 18 à 24 mois. Il se compose d'une formation en cours d'emploi et de travail sur le terrain.



Programme de formation pour universitaires, Nestlé Royaume-Uni (à gauche); Manuel de formation, Nestlé Philippines (au centre); Programme de stage de formation, Nestlé Purina Petcare Company (à droite)

Enseignement à distance par ordinateur

La formation locale a une portée de plus en plus large. L'aisance croissante dans la manipulation des technologies de l'information a permis à l'enseignement à distance de devenir une ressource précieuse, et de nombreuses sociétés opérationnelles Nestlé ont nommé des formateurs dans ce domaine. L'enseignement à distance a le grand avantage de permettre aux étudiants de sélectionner des cours qui répondent à leurs besoins individuels et d'étudier à leur propre rythme, au moment qui leur convient.

Vaste choix

En général, divers cours sont accessibles à chaque employé et les managers ont pour tâche de gérer les programmes de formation pour les employés qui sont sous leur responsabilité. Les matières les plus populaires sont les langues, les aptitudes de communication et la finance pour les non-spécialistes.

Nestlé encourage les employés à assister à des cours externes menant à des qualifications nationales. À Singapour, par exemple, les employés reçoivent une aide financière pour suivre des cours du soir dans des matières en relation avec leur travail. L'entreprise rembourse les frais et les dépenses scolaires des candidats qui décrochent un diplôme de commerce, un diplôme d'études secondaires, un accès à l'enseignement universitaire ou une licence universitaire.

Dans certains cas, ceci signifie le passage à une formation plus avancée au sein de l'entreprise au niveau national, régional ou international.

Formation internationale

La réussite de Nestlé dans le développement d'entreprises locales dans chaque pays est étroitement liée au fonctionnement de son Centre international de formation, situé à proximité du siège de l'entreprise en Suisse. Depuis plus de 30 ans, le Centre international de formation Rive-Reine rassemble des directeurs du monde entier pour qu'ils suivent l'enseignement de cadres supérieurs de Nestlé et qu'ils apprennent les uns des autres.

Ceci a également créé un réseau opérationnel de directeurs dans le monde entier, basé sur des expériences partagées et sur une solide culture d'entreprise commune à des collaborateurs de plus de 100 pays.

Les directeurs locaux décident des personnes qui assisteront aux cours, bien qu'une sélection centrale basée sur les qualifications ait été mise en place. Un soin particulier est apporté pour que les classes soient constituées de personnes issues de contextes géographiques et fonctionnels variés. Une classe type compte 15 à 20 nationalités et 95% de personnes ne sont pas originaires de Suisse.

Le Centre dispense quelque 70 cours, auxquels assistent chaque année environ 1700 participants, provenant de quelque 80 pays. Les cours sont donnés par des managers de Nestlé qui possèdent de nombreuses années d'expérience dans différents pays. Seul 25% de l'enseignement est assuré par des professionnels extérieurs, le corps professoral étant essentiellement composé de cadres supérieurs de Nestlé.

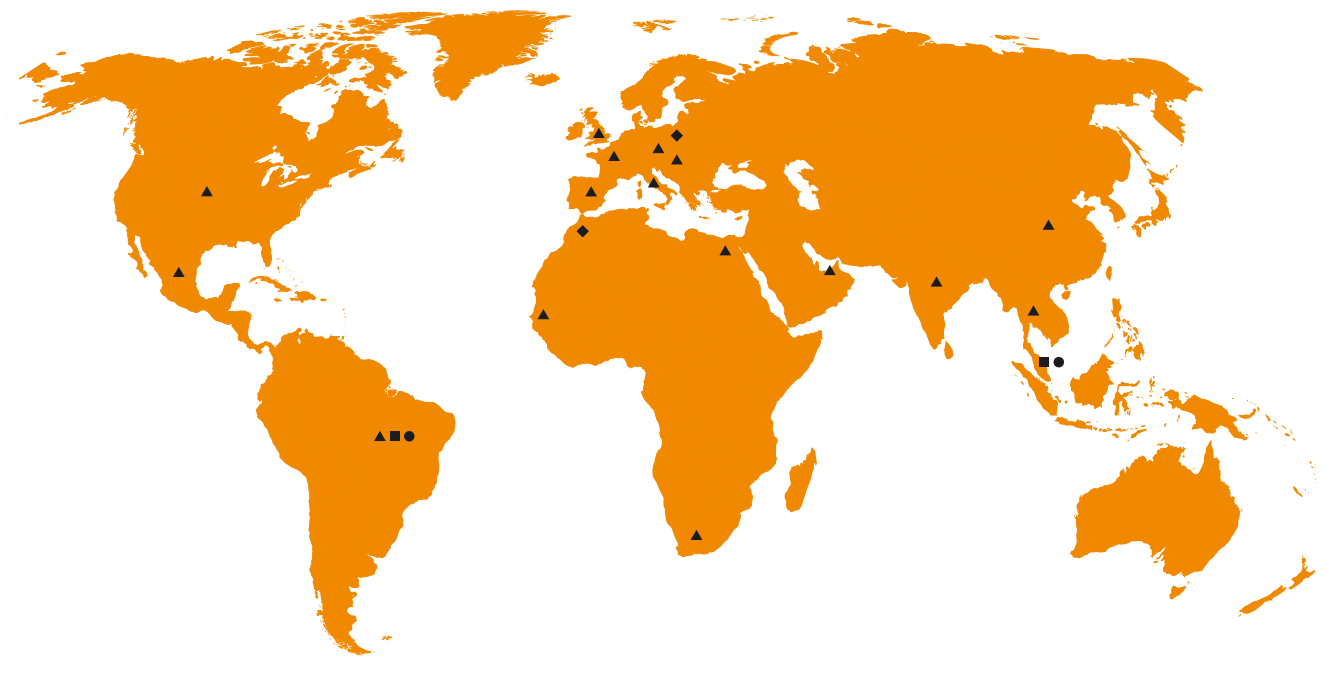
Globalement, les programmes peuvent être divisés en deux groupes :

- *Cours de gestion*: Ceux-ci représentent deux tiers des cours donnés à Rive-Reine. En général, les participants à ces cours sont dans l'entreprise depuis quatre à cinq ans. L'intention est de développer une réelle appréciation des valeurs et des approches d'entreprise de Nestlé. Ces cours mettent l'accent sur les activités internes.
- *Cours destinés aux cadres supérieurs*: Ces cours rassemblent souvent des personnes qui ont suivi un cours de gestion cinq à dix ans auparavant. Ils visent à développer la capacité à représenter Nestlé à l'extérieur et à travailler avec des personnes qui n'appartiennent pas à l'entreprise. Ils mettent l'accent sur l'analyse de l'industrie en général, en posant souvent la question « Que feriez-vous si vous étiez un de nos concurrents? »

Chaque année, le Centre organise et dispense différents cours de gestion sur des marchés locaux. Non seulement il réduit ainsi les coûts, mais il favorise également l'émergence de réseaux au niveau régional.

Théorie et pratique

L'enseignement à Rive-Reine se compose grosso modo d'un tiers de théorie, un tiers de formation aux meilleures pratiques Nestlé et un tiers d'enseignement sur les meilleures pratiques externes. Il s'inspire de plusieurs écoles de commerce de réputation internationale, et notamment de l'International Institute for Management Development (IMD), à Lausanne. Mais à Rive-Reine, il s'agit surtout d'assimiler les valeurs et les priorités de l'entreprise. C'est pourquoi une des caractéristiques frappantes du programme est le temps que les cadres supérieurs de l'entreprise, y compris l'Administrateur délégué, consacrent à s'adresser aux classes et à parler aux participants.



Cours Rive-Reine décentralisés

▲ *Introduction au marketing et à la vente:*
 Afrique du Sud, Brésil, Égypte,
 Émirats Arabes Unis, Espagne,
 États-Unis, France, Hongrie, Inde,
 Italie, Mexique, République Populaire
 de Chine, République Tchèque,
 Royaume-Uni, Sénégal, Thaïlande

◆ *Comptabilité avancée et contrôle:*
 Maroc, Pologne

■ *Gestion des ventes:*
 Brésil, Malaisie

● *Key account management:*
 Brésil, Malaisie

Diversité en classe

Ces deux participants au séminaire de gestion de deux semaines sont représentatifs des horizons très différents de ceux qui se rendent au Centre international de formation Nestlé, en Suisse.

Mohammed Farid est dans l'entreprise depuis 1997. Avant, il travaillait pour Lever and Tasty Foods, Égypte. Il suit le cours pour élargir ses connaissances dans d'autres disciplines, notamment en logistique et en finance.

Il y a cinq ans que Irene Lee fait partie de Nestlé. Avant, elle a travaillé en Nouvelle-Zélande et en Australie. Elle est titulaire d'un diplôme de comptabilité de l'université de Middlesex, au Royaume-Uni, et elle parle anglais, mandarin, cantonais et hakki. Son unité compte 400 personnes qui s'occupent d'une région de 270 millions d'habitants.

Son but est d'élargir ses connaissances dans d'autres domaines, notamment en marketing, en stratégie de marque et en aptitudes à diriger.

Peter Brabeck-Letmathe, Administrateur délégué de Nestlé, avec Mme Lee et M. Farid









« En Chine, il y a une guerre du talent, pour recruter, former et garder les gens. Tout est une question d'état d'esprit, d'attitude. Ce sont les qualités que je recherche quand je recrute. »

Irene Lee, SSU Manager,
Nestlé Chine, Shanghai

« Suivre ce cours m'aidera à rester à la hauteur de mes ambitions professionnelles. Nestlé est une entreprise internationale et il y a des opportunités de développement personnel dans différents pays, sur différents continents. »

Mohammed Farid,
Directeur national des ventes –
crèmes glacées,
Nestlé Égypte, Le Caire

Apprendre à créer de la valeur : des participants au Centre international de formation Nestlé se familiarisent aux principes de profit économique par le biais d'un jeu de simulation.

Formation externe en gestion

Assimiler la culture d'entreprise est un élément essentiel de toutes les formations en gestion de Nestlé. En même temps, il importe d'éviter que l'entreprise regarde le monde avec des œillères. Les programmes externes de formation sont le meilleur moyen de maintenir un équilibre; ils permettent aux participants de s'informer des dernières nouveautés en théorie de gestion et de se familiariser avec des méthodes de travail et des situations qui sortent du vécu ordinaire chez Nestlé.

La principale source de formation externe est l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne. Nestlé a joué un rôle significatif dans sa création et est représenté dans son conseil de fondation et son comité consultatif. D'autres écoles sont également utilisées régulièrement, notamment l'INSEAD en France, Harvard ou Wharton aux États-Unis, ainsi que des écoles de commerce locales pour les employés appelés à rester dans leur propre pays.

Étroite coopération

La collaboration avec l'IMD est bilatérale. Plusieurs de ses études de cas sont basées sur les activités de Nestlé et il mène souvent des projets de recherche au sein de l'entreprise. Parallèlement, l'IMD a développé de nouveaux programmes pour répondre aux besoins de Nestlé. Les professeurs de l'IMD enseignent à Rive-Reine dans le cadre de plusieurs programmes et les cadres supérieurs de Nestlé participent régulièrement aux événements organisés par l'IMD.

Programme pour cadres supérieurs

La principale formule de formation de l'IMD pour les cadres supérieurs de Nestlé est le *Program for Executive Development (PED)*. Ce programme se compose de deux modules de cinq semaines, qui sont en général suivis à un intervalle de 12 à 18 mois. Le plus souvent, cinq à dix cadres supérieurs de Nestlé assistent aux cours du programme PED, sur un total de 70 participants. Le programme est conçu pour préparer les cadres possédant un fort potentiel à franchir un grand pas dans leur carrière et, effectivement, bon nombre de ceux et celles qui y participent sont sur le point d'être promus à un nouveau poste, parfois sur un autre continent.

Une douzaine d'autres programmes de l'IMD sont également utilisés, pour des personnes à des phases différentes de leur carrière ou qui doivent relever un défi spécifique. L'année dernière, Nestlé a envoyé au total 113 personnes originaires de 37 pays à l'IMD.



« Nestlé est une entreprise qui mène une politique d'égalité des chances. Les programmes d'équité sont importants à l'heure où notre pays traverse une période de grand changement. En privilégiant l'action à long terme, Nestlé montre qu'elle accorde de l'importance aux personnes dans mon pays. Une entreprise qui a une vision à court terme ne se soucie pas des carrières de ses collaborateurs et n'investit pas dans les communautés locales. »

Washington Munetsi



Carrière internationale

Washington Munetsi, était précédemment directeur des ressources humaines de Nestlé région de l’Afrique australe et de l’Est (Southern and Eastern Africa Region – SEAR). Il a suivi le programme PED 2002 avant de prendre ses fonctions de directeur des ressources humaines de Nestlé Pakistan en 2003.

M. Munetsi avait participé deux ans auparavant au programme d’orientation de l’entreprise à Rive-Reine. L’objectif qu’il poursuivait en s’inscrivant au PED était de mieux comprendre les besoins et finalités de toutes les activités. Cet aspect est essentiel pour qu’il puisse développer la contribution de la fonction RH.

L’Afrique du Sud ne représente que 21% de la population de la région SEAR, mais elle absorbe 90% des activités de Nestlé dans la région. Le défi est de s’étendre au-delà des frontières de l’Afrique du Sud ainsi que de s’adapter à une concurrence interne croissante. Ceci appelle un changement dans la manière dont les activités sont menées et dans l’état d’esprit des gens. Une de ses priorités lorsqu’il occupait ce poste était de transformer les ressources humaines d’une fonction de service en une unité d’activité dont les employés seraient de véritables partenaires.

Transfert de connaissances scientifiques

Nestlé possède la plus grande organisation de recherche et développement (R&D) du monde dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition, ce qui veut dire que nous jouons un rôle significatif à l'échelle mondiale dans la création et le transfert de connaissances et de technologies en la matière.

Nestlé R&D est un réseau unique en son genre de centres répartis sur quatre continents, et qui contribuent tous au développement de nouveaux produits et à la modernisation de produits éprouvés. Au sein de ce réseau interactif, le Centre de recherche Nestlé (CRN) à Lausanne joue un rôle fondamental en générant les connaissances scientifiques de base qui alimentent les lignes de ravitaillement scientifique et technologique pour tous les aliments Nestlé. Outre le CRN, nous avons huit centres de produits et technologies (Product and Technology Centres – PTC) et huit centres de R&D.

Le CRN est une communauté scientifique florissante, pleine d'innovation et de créativité. Presque chaque jour, des découvertes sont partagées dans le cadre d'une conférence scientifique sur un thème ou un autre. Avec plus de 250 contrats extérieurs, quelque 200 publications et 35 brevets en 2001, le CRN fait partie intégrante de la communauté scientifique internationale.

Cette organisation de recherche est considérée comme l'une des premières du monde et fournit un environnement stimulant, à la fois universitaire et tourné vers le monde des entreprises, avec des opportunités de carrière motivantes. Le CRN a un personnel permanent de 570 employés et occupe également à titre temporaire 70 étudiants de 3^e cycle, post-doctorants et stagiaires. Le personnel est originaire de plus de 400 pays.

L'organisation de recherche travaille également avec des instituts extérieurs. Un projet en République Populaire de Chine est mené à bien en collaboration avec l'université de Berne en Suisse. Des étudiants sont envoyés sur place pour développer des méthodes d'évaluation du développement durable. Ceci présente le double avantage de former le personnel local ainsi que de permettre le développement de précieux outils qui pourraient être utilisables ailleurs. Le défi est de faire en sorte que les petits fermiers puissent rester concurrentiels – une question de plus en plus importante pour la République Populaire de Chine depuis qu'elle a rejoint l'Organisation mondiale du commerce.





Un doctorant chez Nestlé

En 2002, le CRN a reçu plus de 40 candidatures pour ses quatre bourses doctorales qui permettent aux étudiants de travailler concrètement au CRN sous la conduite de leur superviseur universitaire.

« Mes recherches pourraient déboucher ou non sur des bénéfices commerciaux pour Nestlé. Il est trop tôt pour le dire. Les sources de bifidobactéries et leurs propriétés adhésives me passionnent. Avec Nestlé, j'ai trouvé le financement et l'infrastructure pour une série d'expériences que j'ai toujours voulu réaliser et je suis très reconnaissant. »

Christian Riedel, doctorant.
Domaine de recherche : immunologie des muqueuses, université d'Ulm, Allemagne

« À l'instar de l'université d'Ulm, le Centre de recherche Nestlé possède d'excellentes connaissances sur les probiotiques. Notre coopération nous permet de retirer des bénéfices mutuels. »

Professeur Bernard Eikmanns, superviseur de Christian Riedel. Professeur de microbiologie et de biotechnologie à l'université d'Ulm, Allemagne

Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes d'alimentation dans le monde

Cette fondation Nestlé a vu le jour l'année du centenaire de l'entreprise, en 1966. Elle lance et soutient des initiatives de recherche dans le domaine de la nutrition, qui ont un intérêt scientifique et une importance pratique pour la santé des populations dans les pays en développement.

Parmi les projets récents, il y a notamment des recherches sur la carence en zinc chez des nourrissons éthiopiens, sur les effets d'une supplémentation en fer chez des femmes chinoises anémiques et sur la complémentation alimentaire pour améliorer la croissance et le développement mental d'enfants indonésiens.

La fondation est une entité juridique distincte, financièrement autonome et dirigée par un conseil composé de scientifiques indépendants. Depuis 1966, la fondation a distribué plus de 60 millions de francs suisses pour soutenir plus de 250 projets dans 36 pays.

Programme de nutrition de Nestlé destiné aux professionnels de la santé

Le programme nutrition de Nestlé destiné aux professionnels de la santé comprend quatre activités corrélées : des ateliers sur la nutrition, des publications, du matériel pédagogique et des bourses.

Les ateliers permettent à des cliniciens et à des scientifiques de premier plan de se rencontrer et de discuter de thèmes qui intéressent les professionnels de la santé. Par exemple, des ateliers ont été consacrés aux acides gras polyinsaturés, à la nutrition et au développement osseux, à l'immunologie intestinale, aux probiotiques, aux allergies alimentaires et au diabète.

Les *Annales Nestlé*, publiées depuis 1942, paraissent aujourd'hui trois fois par an en cinq langues et abordent un thème spécifique par numéro. Une seconde publication, *The Nest*, paraît deux fois par an en huit langues. Elle a été créée pour répondre aux besoins pratiques des professionnels de la santé infantile et couvre de larges aspects de la santé publique, de la nutrition des enfants ainsi que des besoins physiques et psychologiques des nourrissons et des jeunes enfants.

Un abondant matériel pédagogique imprimé, audiovisuel et électronique a également été créé dans le cadre du programme. Parmi les réalisations récentes, on peut citer : un manuel de pédiatrie tropicale, un guide de poche sur la nutrition entérale et une vidéo sur l'allergie dans l'enfance. Le programme de bourses permet de financer les études postdoctorales sur la nutrition menées par de jeunes docteurs et d'autres professionnels de la santé en dehors de leur pays d'origine. Plus de 300 personnes ont déjà bénéficié des bourses proposées dans le cadre du programme nutrition de Nestlé destiné aux professionnels de la santé.

La recherche appliquée: répondre aux besoins alimentaires dans le monde

Le CRN s'occupe de la recherche scientifique fondamentale qui permet de faire avancer la R&D de l'entreprise. Les centres de technologie de produits et les centres de R&D développent les produits et les processus de production des aliments. Ils adaptent également les produits et processus aux besoins locaux spécifiques. Bon nombre des développements sont mis en œuvre et déployés avec des groupes d'application spécialisés et se traduisent par une augmentation du niveau d'expertise dans les usines locales et parmi les producteurs locaux. Il existe des différences régionales substantielles dans les aliments, de sorte que le développement et l'adaptation de produits à base de céréales aux goûts locaux augmentent la demande pour des ingrédients locaux et, à son tour, cette hausse de la demande entraîne une amélioration des pratiques agricoles. Mais cela ne se résume pas à un flux unilatéral d'idées. Par exemple, le Centre R&D de Singapour a développé sa propre technologie de pâte pour l'Asie, où la cuisson sautée est courante.

Nestlé possède la plus grande organisation de R&D du monde en matière d'alimentation et de nutrition

Un autre exemple concerne le Centre R&D Nestlé à Abidjan. En 1998, le virus de la mosaïque a causé des dégâts importants et il y a eu pénurie de manioc, qui était utilisé à l'usine Nestlé de Yopougon pour produire des cubes de bouillon. Pour résoudre ce problème et réduire les coûts de production en augmentant les rendements, Nestlé Côte d'Ivoire a conclu un accord avec le Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire (CSRS) pour l'évaluation de nouvelles variétés de manioc.

Le Centre R&D Nestlé d'Abidjan a testé 14 variétés dans son usine pilote, évaluant les caractéristiques de cuisson et d'épluchage, ainsi que le rendement au séchage sur cylindres. La variété Okolyawo, originaire du Nigeria, a été sélectionnée parce qu'elle combine une bonne performance agricole (résistance à la maladie et un rendement à l'hectare de 30 tonnes, contre une moyenne de 15 tonnes/ha pour les variétés locales) et un excellent rendement à la transformation (24%, contre 20% pour d'autres variétés). Ces deux facteurs devraient se traduire par une amélioration substantielle des coûts.

Le manioc cultivé localement pourrait jouer un rôle important dans les économies agricoles de l'Afrique de l'ouest.







« Ce qu'il y a de mieux dans le fait de suivre des programmes de formation en Suisse, c'est que cela me permet d'entrer en contact avec des experts de différentes disciplines scientifiques. Les recherches menées au Centre de technologie de produits (PTC) de Nestlé à Orbe sont du plus grand intérêt pour nos projets. Un véritable transfert bilatéral de connaissances a lieu à l'intérieur de Nestlé dans le cadre de nos projets de recherche et je suis responsable de la transmission de ces connaissances au niveau local en Côte d'Ivoire. »

Joëlle Abega, Chef de projet Manioc, Nestlé Côte d'Ivoire

Joëlle Abega, qui est entrée chez Nestlé R&D Abidjan comme stagiaire en 2000, travaille maintenant sur le projet manioc de Nestlé. Mme Abega a un mastère en génie agro-alimentaire méditerranéen et tropical délivré par l'ENSIA-SIARC à l'université de Montpellier, en France. En partenariat avec GTZ, l'agence allemande de développement, elle travaille en étroite collaboration avec des fermiers locaux en Côte d'Ivoire. Elle est convaincue que le manioc pourrait jouer un rôle de plus en plus important dans les économies agricoles de l'Afrique de l'Ouest, étant donné qu'il peut être cultivé dans des sols pauvres presque partout sous les tropiques et que les nouvelles variétés ont un haut rendement. Sa tâche est d'encourager les fermiers locaux à adopter la variété Okolyawo de manioc comme substitut du maïs par des initiatives d'éducation et de formation.

Au Centre R&D Nestlé d'Abidjan, Mme Abega est également responsable du développement des produits à base de céréales. Elle a suivi une formation complémentaire au Centre international de formation de Nestlé en Suisse.

Transfert de technologie vers l'agriculture et l'industrie

Le mot « technologie » tend à évoquer des images d'équipements de production sophistiqués dans des usines modernes et clinquantes, mais cette vision est incomplète. De tels investissements ne peuvent être rentables à long terme qu'avec un approvisionnement fiable en matières premières locales ; la chaîne d'approvisionnement doit être assurée. Amener les cultivateurs à adopter des améliorations, même relativement simples, a un impact significatif.

La production de café est un bon exemple. Les usines de café de Nestlé sont des établissements à forte intensité de capital et leur approvisionnement en grains de café de qualité suffisante a souvent nécessité le transfert de nouvelles expertises. Dans le Chiapas au Mexique, un agronome local a été formé au développement des embryons de café au PTC de Tours, en France. Il travaille maintenant avec un organisme public mexicain et met en œuvre un système de semis pour la communauté des fermiers de la région.

Achat local direct et transfert de connaissances

En Côte d'Ivoire, Nestlé a mis en place ses propres centres d'achat direct de café où les fermiers reçoivent un prix qui varie en fonction de la qualité de leurs grains. Ces fermiers ont constaté que l'amélioration de la qualité, ainsi qu'un séchage et un tri attentifs, ajoutent de la valeur à leur produit et, aujourd'hui, après quelques années seulement, ils couvrent 75% des besoins de l'usine de café d'Abidjan.

Des programmes de développement similaires existent depuis des décennies pour la production laitière. Dans les années 1920, Nestlé avait des installations de production dans la majorité des pays européens et, en 1921, l'entreprise s'est implantée pour la première fois dans un pays en développement, le Brésil. Le modèle qui a été créé à cette époque a été reproduit dans toute une série d'autres pays en développement.

Via Nestlé Agricultural Services, plus de 800 agronomes et techniciens enseignent aux fermiers comment augmenter leur rendement laitier par l'amélioration génétique et un meilleur élevage. De petits prêts sont octroyés aux fermiers pour qu'ils agrandissent leurs troupeaux et augmentent la qualité de leur cheptel. Des routes sont construites et des systèmes de collecte du lait sont mis en place, avec des refroidisseurs et des balances fabriqués localement conformément à un cahier des charges occidental. Par exemple, une usine ouverte en 1990 en République Populaire de Chine achète chaque année plus de 200 000 tonnes de lait frais dans sa région. Des projets similaires ont été menés à bien en Inde, au Pakistan et en Indonésie, et ont une influence bénéfique sur le niveau général de compétences et de sens commercial dans les communautés locales.

Le transfert de technologie n'est pas limité aux pays en développement. Nestlé France a mis au point le système *Préférence*, un partenariat d'assurance qualité avec des fermiers qui couvre la totalité de la chaîne ; des matières premières à l'assiette du consommateur. *Préférence* est une référence. Dans chaque ferme, un audit conduit à l'introduction des meilleures pratiques actuelles là où elles sont indiquées. Certaines portent sur l'alimentation, l'abri, la santé, la traite et le bien-être des animaux. D'autres concernent l'environnement, par exemple l'emploi d'engrais azotés et l'irrigation. Elles fournissent aux clients et au grand public des réponses concrètes à leurs préoccupations de sécurité et à leurs attentes en matière de qualité.

Plus haut sur l'échelle des technologies, Nestlé transfère parfois tout un procédé de fabrication pour créer un nouveau marché. Le PTC de Beauvais en France a récemment mis au point un nouveau produit, *Skillet Sensations*, et la totalité de la technologie a été installée dans une usine bâtie sur mesure en Arkansas, aux États-Unis.

Technologies de pointe dans les pays en développement

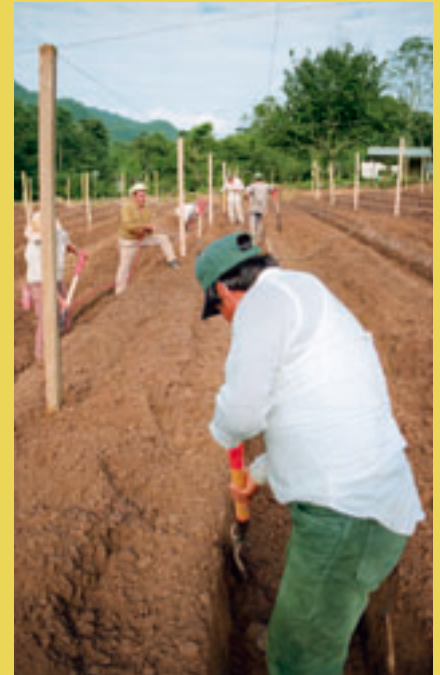
Les technologies de pointe et la formation se retrouvent dans tout l'univers Nestlé. Dans notre usine d'Antigua au Guatemala, par exemple, nous avons construit assez récemment une nouvelle tour de brassage pour le traitement des produits culinaires déshydratés comme les cubes de bouillon, les soupes, les crèmes et les consommés. En Thaïlande, les usines Nestlé de Navanakorn et de Bang Poo comptent, depuis leur récent agrandissement, parmi les plus à la pointe dans l'industrie alimentaire mondiale. À l'usine de produits laitiers Nestlé de Shuangcheng en République Populaire de Chine, nous avons récemment ajouté une 4^e tour de séchage par atomisation, faisant de cette fabrique une des plus grandes et des plus efficaces du monde. Non seulement ces investissements permettent à Nestlé de mieux approvisionner les marchés à partir de bases régionales, mais ils créent aussi un nombre considérable d'emplois de qualité et contribuent à l'amélioration des infrastructures locales par le biais des taxes payées par l'entreprise et de plusieurs initiatives parrainées par Nestlé au sein de la communauté.

Pour conduire ces unités et pour encourager le partage de meilleures pratiques mondiales, tous les futurs directeurs d'usine suivent un programme de formation de 18 mois. Dans la plupart des cas, ce programme implique des séjours mensuels dans différentes usines et différents pays. Au total, à tout moment, 120 usines Nestlé et 100 futurs directeurs d'usine Nestlé sont impliqués dans ce programme.

L'usine de produits laitiers Nestlé de Shuangcheng en République Populaire de Chine







« Les connaissances que possède Nestlé en matière de biotechnologies appliquées au café, associées à notre expertise sur le terrain au Mexique sont la combinaison gagnante pour parvenir à une production durable de Robusta dans la région. »

Alfredo Zamarripa, INIFAP,
Chiapas, Mexico

Le transfert de connaissances est un aspect fondamental de l'investissement de Nestlé dans les pays en développement. Alfredo Zamarripa est généticien et travaille pour l'INIFAP, un organisme public mexicain spécialisé dans le développement agricole. M. Zamarripa a obtenu son doctorat à l'université de Rennes et a effectué ses recherches pratiques au Centre R&D Nestlé à Tours, en France. Sa thèse portait sur la propagation biotechnologique, rapide et à grande échelle, de différentes variétés de caféiers Robusta sélectionnés.

De retour au Mexique, M. Zamarripa a établi un laboratoire pour la multiplication des caféiers au centre expérimental de Rosario-Izapa, à Tapachula, dans l'État du Chiapas, au Mexique. Un des objectifs de ses activités est de réactiver la production de grains de café Robusta pour contribuer à assurer l'approvisionnement de l'industrie du café soluble Nestlé au Mexique. Ceci implique, depuis le centre R&D de Tours, l'introduction des plants qui

conviennent le mieux ainsi que la définition et la recommandation des meilleures pratiques de culture, de la pépinière à la cueillette et au traitement après récolte. En tout, 1,5 million de caféiers Robusta sont actuellement distribués pour être transplantés dans les pépinières de la région de Vera Cruz, au Mexique.

M. Zamarripa travaille en étroite collaboration avec l'agronome résident de Nestlé, Jesus Rojas. Tous deux travaillent avec des cultivateurs locaux de café pour encourager la plantation des variétés de café sélectionnées, et M. Zamarripa se rend régulièrement au Centre R&D Nestlé à Tours pour mettre à jour ses connaissances scientifiques.



GAVIN STEINER

NEW
Adult Balance
100% Complete Meals

Friskies

PURINA

MAV

DARLING

DARLING

DARLING

DARLING



« Les changements technologiques et l'installation d'un équipement hautement automatisé ont non seulement demandé de nouvelles compétences, mais aussi un changement d'état d'esprit. Le changement est presque quotidien à Bük et nos programmes de formation continueront à évoluer à mesure que l'usine grandit. »

Gavin Steiner, Directeur de l'usine Nestlé Purina à Bük, Hongrie

Le transfert de technologies est une des initiatives pour relever les normes en Europe centrale et de l'est, où Nestlé a réalisé plusieurs acquisitions et a introduit de nouvelles technologies.

En 1998, Nestlé a acheté une usine de nourriture pour animaux de compagnie à Bük, en Hongrie. Au moment de l'acquisition, l'usine ne produisait que des aliments humides, avec une capacité de moins de 40 000 tonnes par an. En 2002, Nestlé a établi une nouvelle ligne d'aliments déshydratés pour animaux de compagnie et fait passer la production totale à 167 000 tonnes. En plus de créer des centaines d'emplois dans une région où le chômage progressait, Nestlé a réduit les émissions d'odeurs de 95% en installant un filtre biologique. La productivité augmente constamment, tout comme la cote de l'entreprise en matière de santé et de sécurité.

Un nouvel investissement nécessite de nouvelles compétences. Suite à l'agrandissement de l'usine Nestlé de Bük, Nestlé a commencé à former, reformer et perfectionner ses travailleurs locaux. Sur les trois dernières années, le total d'heures de formation directe enregistrées dépasse les 2800 jours de formation pour quelque 310 employés.

La vie après le travail

Chez Nestlé, nous croyons qu'il faut maintenir un équilibre entre la vie privée et professionnelle des employés. Cela aide à attirer et à retenir les gens, et fait concorder les impératifs économiques et le bien-être.

Nestlé est prête à soutenir les employés qui souhaitent participer activement à la vie de la communauté en assumant des responsabilités dans des organisations professionnelles, civiques, culturelles, religieuses ou non gouvernementales.

Dans le même esprit, Nestlé favorise chaque fois que c'est possible la flexibilité des conditions de travail et encourage ses employés à développer des centres d'intérêt et de motivation en dehors du cadre professionnel.

Chacun doit trouver son équilibre entre travail et activités extra-professionnelles, en tant qu'entreprise, nous encourageons tous nos employés à avoir des centres d'intérêt en dehors du lieu de travail. Les sports sont naturellement privilégiés et la plupart des unités Nestlé parrainent au moins une équipe de football. Les autres sports populaires varient en fonction du pays considéré, mais le cricket, le baseball, le tennis, la voile et le golf figurent sur la liste. Dans plusieurs pays, l'entreprise soutient des activités culturelles et des programmes d'étude à domicile. Une enquête récente a dénombré plus de 50 sociétés et clubs en tous genres parmi les employés de Nestlé.

Un indice clair que de nombreuses personnes parviennent à trouver un bon équilibre entre travail et vie privée chez Nestlé est qu'un pourcentage inhabituellement élevé des employés ont passé la majeure partie de leur carrière au sein de l'entreprise. Pour cette raison, nous estimons qu'il est de notre responsabilité de les aider à préparer et à apprécier leur retraite le moment venu. Des groupes de préretraite et des infrastructures pour les activités des retraités sont proposés dans de nombreux pays.

Le plus grand club de retraités est probablement, et de manière compréhensible, celui de Vevey, où vivent toujours un grand nombre d'anciens employés. Avec plus de 950 membres, il organise un programme régulier d'événements qui vont de l'escalade, du ski et du vélo aux voyages à l'étranger, au fitness et aux cours d'informatique. Par ailleurs, plusieurs anciens employés participent à des projets locaux de volontariat, par exemple la distribution de repas à d'autres retraités de Nestlé qui habitent la région.



Jean-Marc Pasche, retraité de Nestlé, apporte des repas à d'autres retraités.



« Notre club de retraités sert une vingtaine de repas par jour à des personnes âgées de la région. Nous consacrons chacun une matinée par semaine à cette activité. Il est extrêmement gratifiant de constater l'enthousiasme et le dévouement de certains membres du groupe pour ce service. Le club de retraités de Nestlé organise également de nombreuses autres activités, notamment des cours d'informatique et des voyages à l'étranger. L'année dernière, nous avons été une quarantaine à nous rendre en Chine. C'était une première pour la plupart d'entre nous. À mes yeux,

il est vital de développer et de conserver des loisirs actifs et des centres d'intérêt durant sa carrière, et de ne pas attendre qu'il soit trop tard. »

Jean-Marc Pasche, retraité Nestlé,
Vevey, Suisse



Éducation dans la communauté

Un élément de notre stratégie d'entreprise est de bien nous intégrer dans chaque communauté et pays où nous exerçons des activités et de jouer un rôle positif dans le développement de la communauté. Voici quelques exemples parmi les centaines de programmes qui bénéficient chaque année de notre soutien.*

Éducation nutritionnelle

Dans le monde, Nestlé participe à d'innombrables programmes d'éducation nutritionnelle visant à améliorer les habitudes alimentaires.

Au Brésil, par exemple, les employés de Nestlé enseignent les principes d'une bonne alimentation à des familles marginalisées et espèrent toucher 500 000 enfants. Quelque 53% des employés de Nestlé au Brésil participent au programme, via des dons d'argent ou de temps.

Nestlé Russie a également développé un programme destiné aux écoles primaires sur les éléments d'une bonne alimentation. Ce programme, proposé à 100 000 enfants, met l'accent sur une plus grande consommation de fruits et de légumes, et ne présente aucun lien avec les produits Nestlé.

Éducation à l'eau pour les enseignants

Le projet Water Education for Teachers (WET) est un programme international développé aux États-Unis pour les enfants de 5 à 18 ans. Il fait prendre conscience de l'importance vitale des ressources en eau et vise à soutenir la prise de responsabilité personnelle et communautaire pour leur conservation. Il aborde également des questions telles que la sécheresse, les inondations, la pollution et les maladies hydriques.

Le projet WET, à l'origine parrainé par *Poland Spring*, une division de Nestlé Waters America, a aujourd'hui été élargi à des pays répartis sur trois continents. Plus de 70 000 enseignants ont suivi la formation des ateliers WET et le programme a touché plus de 25 millions de personnes.

Fondation Zakoura

Un projet mis sur pied pour favoriser la création de petites entreprises dans des zones rurales du Maroc a rencontré un tel succès qu'il s'est étendu pour fournir une éducation élémentaire aux enfants de la région. Pour diverses raisons, et notamment en raison de l'éloignement géographique, bon nombre d'entre eux ne peuvent pas intégrer le système scolaire public. Nestlé a financé les dix premières écoles dans le district de collecte du lait de Doukala. Le transport et les manuels sont fournis gratuitement, et les enseignants sont de jeunes diplômés qui, si le projet n'existait pas, risqueraient d'être sans emploi.

Avec un taux d'analphabétisme de 56%, la tâche est immense. Le contenu des cours est basé sur le programme scolaire national français et des méthodes d'enseignement adaptées à la culture locale encouragent un maximum d'expression personnelle. Il y a deux classes : l'une accueille les élèves de 8 à 11 ans et l'autre, ceux de 12 à 16 ans.

La réussite du programme a poussé près de 40 autres entreprises à devenir sponsors. L'étape suivante sera de fournir une formation professionnelle qui permettra aux jeunes de s'insérer sur le marché de l'emploi.

* Pour une liste complète de nos activités de développement communautaire, vous pouvez consulter le site <http://www.community.nestle.com> ou vous référer à la brochure « *Nestlé dans la communauté* ».



Prévention du SIDA en Afrique

Nestlé est l'entreprise sponsor fondatrice de l'Initiative Santé 2010 de la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge en Afrique. Dans un premier temps, la contribution de l'entreprise se concentre sur le Nigeria, le pays le plus peuplé d'Afrique, pour freiner la transmission du VIH/SIDA. On estime que plus de 2,7 millions de personnes sont déjà infectées.

« En Afrique, nous avons beaucoup de moustiques et certaines personnes croient que les moustiques transmettent le SIDA. Nos activités contribuent à détruire ces mythes. Nous savons que les images attirent plus que les mots, nous utilisons donc beaucoup d'illustrations dans notre programme d'éducation. »

Ngozi Okofor, Coordinatrice VIH/SIDA, Société de la Croix-Rouge nigériane

« Un projet d'une telle ampleur ne peut être financé par la seule Société de la Croix-Rouge. Nous sommes donc très heureux de bénéficier également du soutien de la Fédération internationale, des Sociétés britannique et scandinave de la Croix-Rouge, et, depuis peu, du partenariat avec Nestlé. »

Anita Andersson, déléguée à la santé, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



On considère que plus de 2,7 millions de personnes sont infectées par le VIH/SIDA. La mise en œuvre du programme se fait par l'intermédiaire d'éducateurs appartenant au même groupe d'âge que le public cible, à savoir les jeunes, et permet de toucher quelque 7000 séropositifs.





EcoLink

En 1985, Nestlé Afrique du Sud a fait équipe avec EcoLink, une organisation qui apporte les compétences et les ressources nécessaires pour améliorer les conditions de vie dans les communautés rurales isolées. Ensemble, nous avons lancé un projet baptisé Earthcare, qui organise des ateliers sur le thème de la santé et de la nutrition, et des démonstrations de plantation en tranchée, de recyclage, de permaculture et d'autres techniques. À ce jour, plus de 150 000 villageois ont été impliqués dans des projets de plantation en tranchée.

Un autre projet est axé sur les zones où 80% de la population n'a pas accès à l'eau courante. L'équipe EcoLink aide les villageois à localiser les sources souterraines qui pourraient convenir, à les capter et à installer un robinet, leur permettant ainsi d'avoir un accès aisé à l'eau potable. Une autre source d'eau propre provient de l'écoulement des eaux de pluie provenant des toits des bâtiments municipaux. Cette eau est collectée par des gouttières et recueillie dans de grands réservoirs qui peuvent approvisionner des villages entiers.



Matériel de formation d'EcoLink

Autres publications

Les publications suivantes sont également disponibles auprès de Nestlé S.A. à Vevey. Si vous désirez recevoir l'une d'elles ou si vous avez des questions ou des commentaires à formuler suite à la lecture du rapport présent, merci de nous écrire à l'adresse suivante ou d'utiliser la carte-réponse jointe :

Nestlé S.A.
Affaires publiques
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey
Suisse

- Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé
- Principes de gestion et de « leadership » chez Nestlé
- Politique de Nestlé en matière de ressources humaines
- Rapport Nestlé sur le développement durable
- Nestlé dans la communauté
- Nestlé Rapport de gestion
- Environnement – Rapport de progrès 2000
- The Nestlé Water Policy
- Nestlé South Africa Corporate Social Investment Review
- Nestlé : Recherche et développement à l'aube du XXI^e siècle
- Nestlé en Chine
- Nestling Relationships, Nestlé India
- Nestlé en Inde 1952–1992
- Nestlé – Cent vingt-cinq ans
- Rapport annuel de la Fondation Nestlé

Sites Internet

- www.nestle.com
- www.sustainability.nestle.com
- www.community.nestle.com



Source des données

La majeure partie des informations de ce rapport, tant quantitatives que qualitatives, se fondent sur des questionnaires envoyés aux directeurs de la formation dans tous les pays et régions où nous exerçons des activités.

Des informations supplémentaires proviennent d'entretiens avec les responsables de différents départements au siège de l'entreprise – notamment des départements Ressources humaines, Affaires environnementales, Affaires publiques, Gestion de la qualité, Services agricoles et Services à la clientèle – et d'informations consolidées lorsque que cela était possible.

Rédaction et édition

Nestlé S.A., Affaires publiques;
Lindsay Business Communications,
Préverenges, Suisse

Conception et graphisme

Nestec Ltd., Marketing Communications,
Corporate Identity and Design

Photographie

Harmen Hoogland/Nestec Ltd.,
Marketing Communications,
Corporate Identity and Design;
Markus Bühler/Lookat Photos, Zurich,
Suisse;
Luca Zanetti/Lookat Photos, Zurich,
Suisse

Traduction

DBCOM, Lausanne, Suisse

Impression

Neidhart + Schön AG, Zurich, Suisse