

Pr

# Les principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé



#### Fonction émettrice

Département des Ressources humaines

#### Auteur/département émetteur

Département des Ressources humaines

#### Public cible

Tous les collaborateurs

#### Politiques/principes afférents du Groupe, normes ou directives

Code de conduite des affaires,  
Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé

#### Répertoire

Tous les principes et politiques, normes et directives  
Nestlé peuvent être consultés dans le répertoire en ligne  
du centre: <http://intranet.nestle.com/nestledocs>

#### Autorisation accordée par

Direction de Nestlé S.A.

#### Date de publication

Juillet 2009

#### Droits d'auteur et confidentialité

Le contenu de ce document ne peut être reproduit,  
distribué ou communiqué à des tiers sans autorisation.  
Tous droits réservés à Nestec S.A., Vevey, Suisse.  
© 2009, Nestec S.A.

#### Design

Nestec S.A., Corporate Identity & Design,  
Vevey, Suisse

#### Impression

Entreprise d'arts graphiques Jean Genoud SA ,  
Le Mont-sur-Lausanne , Suisse

#### Papier

Imprimé sur du papier BVS certifié FSC,  
issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.



**Sources Mixtes**

Groupe de produits issus de forêts bien  
 gérées et d'autres sources contrôlées  
 [www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SQ5-COC-100125  
 © 1996 Forest Stewardship Council

---

# Table des matières

---

3	<b>Introduction</b>
5	<b>Nestlé – Une entreprise humaine</b>
7	<b>Les valeurs Nestlé</b> Engagement en faveur de produits de qualité et des marques Respect des autres cultures et traditions La culture Nestlé
9	<b>Le «leadership» Nestlé: apporter une valeur</b>
11	<b>Principes généraux</b>
12	<b>Principes d'organisation</b>
13	<b>L'engagement de la direction</b>



---

# Introduction

---

Tout au long de son évolution historique, qui l'a conduite d'une petite affaire locale à la position de première entreprise alimentaire mondiale, Nestlé a fait preuve d'une faculté enviable de s'adapter à un environnement en constante mutation, et ce sans jamais renoncer à ses convictions ni à ses valeurs fondamentales, essentielles pour une réussite à long terme.

Au cours des années à venir, cette faculté sera plus sollicitée que jamais. En effet, une évolution constante de son organisation et de la façon dont l'entreprise fonctionne est indispensable, la taille et la complexité de Nestlé ne cessant de croître.

Cette transformation permanente sera animée par la nécessité de faire face le plus efficacement possible à cette complexité, en tirant parti des multiples atouts qui renforcent notre avantage concurrentiel. Notre motivation personnelle, fondée sur notre volonté d'apprendre et de remettre en question les causes et les conséquences de nos actes, ainsi que notre respect légendaire des valeurs propres à Nestlé seront la clé de notre réussite.

Dans un tel contexte, chaque collaboratrice et chaque collaborateur Nestlé a un rôle à la fois individuel et complémentaire à jouer dans le développement de l'entreprise de demain.

Les *Principes de gestion et de «leadership»* chez Nestlé ont été publiés en 1997. La première version reflétait la situation particulière de l'entreprise à cette époque. Elle avait pour objectif d'établir un pont, à un moment où il était essentiel de prendre acte de nos valeurs pour l'avenir.

La nouvelle version de 2003 met non seulement à nouveau l'accent sur les valeurs qui sont et resteront toujours celles de Nestlé, mais elle se concentre également sur les compétences qui garantiront l'avenir de Nestlé pour les années à venir. Elle s'aligne sur les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé*, qui ont été revus en 2002.

Nous souhaitons que chacune et chacun d'entre vous lise attentivement ce document, qu'il en parle avec ses collaboratrices et collaborateurs, et qu'il se fasse un point d'honneur d'adhérer à ses principes et de les appliquer avec conviction et enthousiasme.

En effet, nous pensons que ces directives ont pour but non seulement de nourrir les discussions entre collègues et les séances de formation, mais surtout de mener à des mesures concrètes sur le lieu de travail. Elles doivent être appliquées partout et en tout temps au sein de notre organisation, afin de devenir une expression tangible de notre culture d'entreprise et une composante essentielle de notre réussite.



Paul Bulcke  
Administrateur délégué



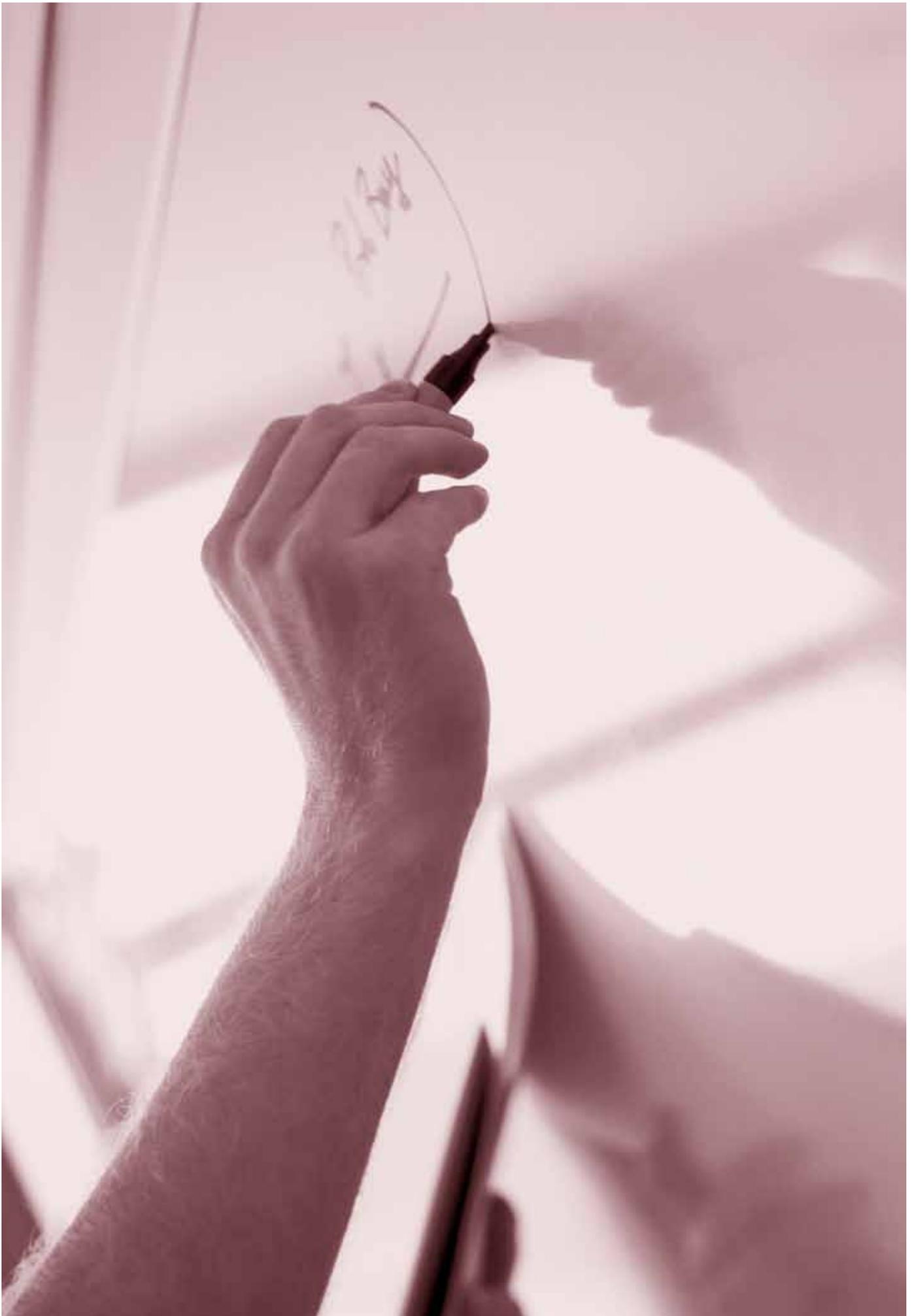
---

# Nestlé – Une entreprise humaine

---

Nestlé est une entreprise humaine qui apporte une réponse à des besoins de par le monde en se souciant plus particulièrement du bien-être de ses consommateurs et de ses collaborateurs. Cela se reflète dans son attitude et son sens des responsabilités. Nestlé vise à augmenter ses ventes et ses résultats, mais en même temps, elle contribue à améliorer le niveau et la qualité de vie de chacune et de chacun, partout où elle est présente.

Nestlé est également convaincue que ce sont ses collaboratrices et ses collaborateurs qui font la force de l'entreprise, et que rien ne peut être réalisé sans leur enthousiasme et leur énergie. Dès lors, les femmes et les hommes de l'entreprise constituent son actif principal. L'implication des collaboratrices et des collaborateurs, à tous les niveaux, commence par des informations pertinentes sur les activités de l'entreprise et les aspects plus spécifiques de leur travail. Grâce à une communication ouverte et à une coopération active, chacune et chacun est invité à contribuer à des améliorations qui favoriseront à la fois les résultats de l'entreprise et l'épanouissement personnel.



---

# Les valeurs Nestlé

---

## **Engagement en faveur de produits de qualité et des marques**

Préoccupé par le taux élevé de mortalité infantile de l'époque et s'appuyant sur des études scientifiques, le fondateur de l'entreprise, Henri Nestlé, créa un produit révolutionnaire, la «Farine Lactée Nestlé», qui permit de sauver la vie de nombreux enfants à travers le monde.

Le symbole de Nestlé, un nid d'oiseau, qui évoque son nom, est devenu synonyme de qualité pour nos consommateurs.

Depuis lors, la qualité et la sécurité des produits, la capacité à innover fondée sur la recherche et le développement ainsi que des marques fortes ont toujours été les grandes priorités de Nestlé.

## **Respect des autres cultures et traditions**

Depuis sa création, Nestlé a développé ses activités au niveau international et a pris conscience du fait que les produits alimentaires doivent être adaptés aux goûts et aux habitudes locales.

C'est pourquoi, dès le départ, Nestlé a toujours affiché un profond respect pour les différentes cultures et traditions. Nestlé s'efforce en permanence de s'intégrer le plus possible aux cultures et aux traditions des pays où elle opère, en enrichissant également l'environnement local de sa propre échelle de valeurs, comme présentée dans ce document. A cette fin, Nestlé soutient la diversité culturelle et sociale et ne tolère aucune discrimination, qu'elle soit fondée sur l'origine, la nationalité, la religion, la race, le sexe ou l'âge.

De plus, Nestlé estime que ses activités ne peuvent être bénéfiques à long terme à l'entreprise que dans la mesure où elles le sont également pour la communauté locale. En somme, une réflexion et des stratégies globales doivent s'appliquer à travers une action et un engagement locaux.

## **La culture Nestlé**

En dehors de son engagement pour la qualité et la sécurité de ses produits et de son respect de la diversité, Nestlé souscrit à un certain nombre de valeurs culturelles. Ces valeurs, qui viennent en partie de ses racines suisses, se sont développées au fil du temps pour contribuer à la réorganisation permanente de l'entreprise.

Elles peuvent être décrites de la manière suivante:

- Un engagement en faveur d'une solide éthique du travail, de l'intégrité, de l'honnêteté et de la qualité.
- Des relations personnelles basées sur la confiance et le respect mutuels. Cela requiert une attitude sociable vis-à-vis des autres, mais aussi une capacité de communiquer de façon franche et ouverte.
- Une manière directe et personnalisée de traiter avec les autres. Cela implique une grande tolérance à l'égard des idées et des opinions d'autrui, ainsi qu'une volonté constante de coopérer étroitement avec les autres.
- Une approche plus pragmatique que dogmatique dans les affaires, où l'on exige de faire preuve de réalisme et de fonder les décisions sur des faits.
- L'ouverture et la curiosité pour les tendances futures, qu'il s'agisse de la technologie, des changements dans les habitudes alimentaires, des idées et des chances à saisir pour développer les affaires, cela dans le respect des valeurs, des attitudes et des comportements humains fondamentaux.
- La fierté de contribuer à la réputation et à la performance de l'entreprise. Cela comprend plus particulièrement un souci de la qualité et des réalisations à long terme dans les tâches quotidiennes, en faisant fi de la mode et des gains à court terme.
- La loyauté envers l'entreprise et une identification à celle-ci.



---

# Le «leadership» Nestlé: apporter une valeur

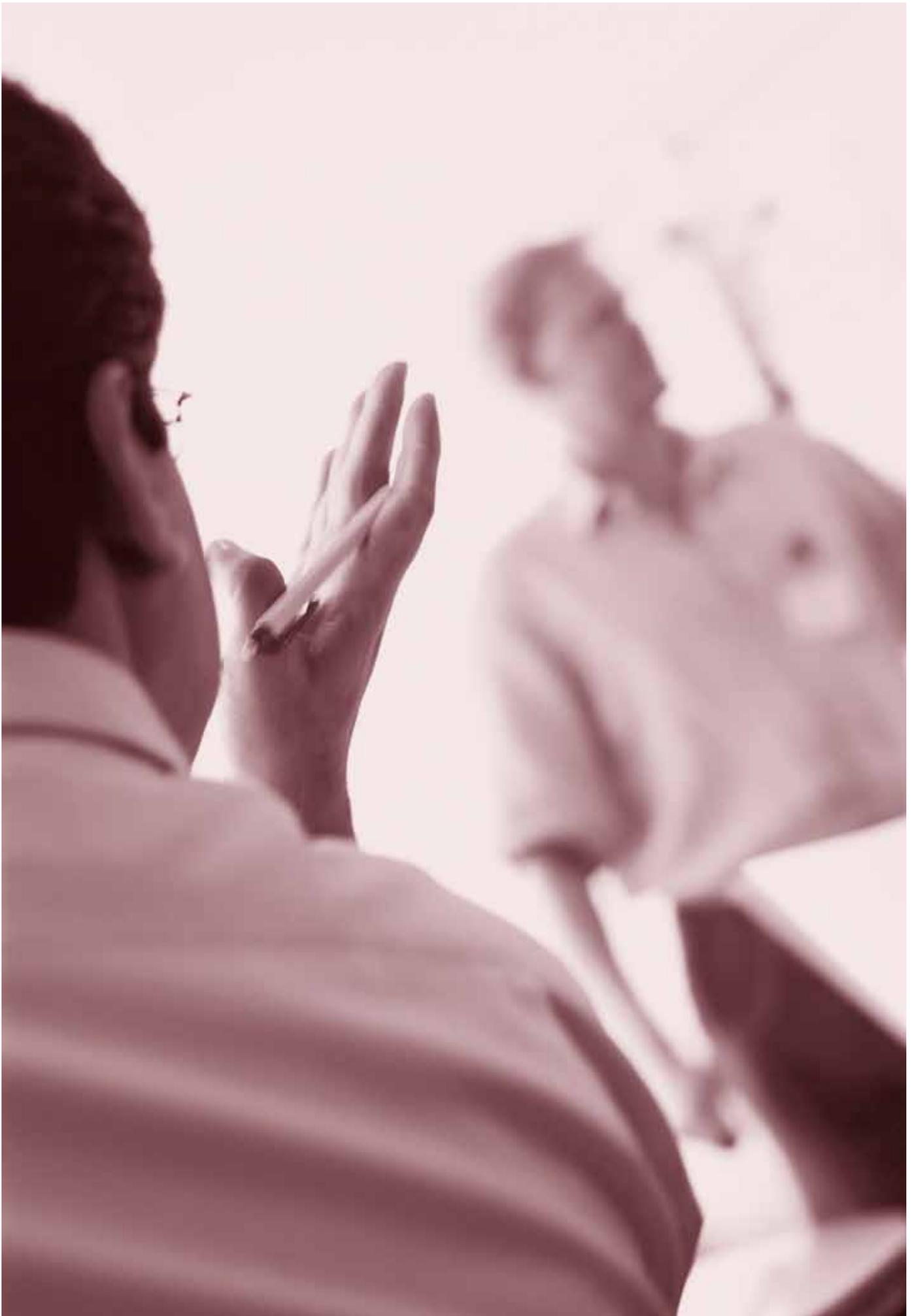
---

A tous les niveaux, les membres dirigeants de Nestlé sont plus soucieux de contribuer personnellement à accroître en permanence la valeur de l'entreprise que d'exercer une autorité formelle. Cela ne peut se réaliser que grâce à une implication intense de chaque collaboratrice et de chaque collaborateur, ainsi qu'à un esprit d'équipe axé sur les résultats. Il devient de plus en plus fréquent de participer à ces résultats à travers des projets et des missions spéciales dépassant les frontières conventionnelles pour contribuer à la performance globale du Groupe.

Plus les responsabilités d'une dirigeante ou d'un dirigeant Nestlé sont élevées, plus il convient, au-delà de ses compétences professionnelles, de son expérience pratique et de sa détermination à obtenir des résultats, de sélectionner sur la base des critères suivants:

- Un engagement personnel et du courage; cela comprend la capacité et la volonté de prendre des initiatives et des risques, ainsi que de garder son sang-froid dans les situations de stress.
  - Une capacité à motiver et à faire progresser les personnes, en capitalisant sur tous les moyens qui permettent aux autres de progresser dans leur travail et de développer leurs compétences.
  - De la curiosité, un esprit ouvert et un intérêt certain pour les autres cultures et modes de vie. Cela nécessite également une volonté d'apprendre et de s'améliorer continuellement, ainsi que de partager ses connaissances et ses idées librement avec les autres.
- Un goût de l'initiative ainsi que la capacité de susciter un climat d'innovation et de sortir des sentiers battus. Cela sous-entend un droit à l'erreur, mais aussi une volonté de se corriger et d'en tirer des enseignements.
  - Une ouverture au changement et la capacité d'y faire face.
  - Une faculté d'adaptation de l'esprit et des actes, en tenant compte de la spécificité et de la complexité de l'environnement.
  - Une crédibilité acquise grâce au «leadership» ainsi qu'à des actions et des résultats cohérents.
  - Une expérience internationale et la compréhension d'autres cultures.

En outre, des centres d'intérêt multiples, une bonne culture générale, un comportement responsable ainsi qu'un mode de vie équilibré sont des conditions nécessaires pour exercer des fonctions de direction de haut niveau.



---

# Principes généraux

---

Nestlé accorde davantage d'importance aux personnes, aux produits et aux marques qu'aux systèmes. Bien que ces derniers soient nécessaires, ils ne doivent jamais constituer une fin en soi.

Nestlé est favorable à un développement prospère de ses activités sur la durée et s'efforce d'être une entreprise idéale pour les actionnaires qui privilégient le long terme. Nestlé ne perd toutefois pas de vue la nécessité d'améliorer les résultats à court terme et est pleinement consciente du besoin de produire des bénéfices solides chaque année.

Nestlé s'efforce de gagner la confiance et la préférence des consommateurs et de suivre et d'anticiper les habitudes de ces derniers, en créant et en répondant aux demandes relatives à ses produits. En conséquence, Nestlé est animée d'un sens aigu de la performance, en prônant et en adhérant aux règles de la libre concurrence dans un cadre légal clairement défini.

Nestlé est consciente de sa responsabilité sociale, inhérente à sa vision à long terme.

Nestlé est aussi décentralisée que possible, dans les limites imposées par les politiques et stratégies fondamentales, ce qui exige une flexibilité de plus en plus grande. L'efficacité des opérations, de même que le besoin d'harmonisation et d'épanouissement des collaboratrices et des collaborateurs à l'échelle du Groupe, peuvent également fixer des limites à la décentralisation.

Nestlé soutient le concept d'amélioration continue de ses activités et évite donc, dans la mesure du possible, les changements soudains et radicaux.

---

# Principes d'organisation

---

Nestlé soutient et applique de façon pragmatique:

- Les organisations horizontales et souples, avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques et des responsabilités étendues, y compris les équipes de projet et les groupes de travail. La collaboration et la communication horizontales sont encouragées, sans que la responsabilité des dirigeants et de la hiérarchie ne soit mise en cause.
- Une définition claire des niveaux de responsabilité et des objectifs est indispensable. Le travail en équipe et en réseau n'affecte pas la responsabilité de la/du manager, qui doit continuer à jouer son rôle.
- Une structure qui garantit la rapidité opérationnelle et la responsabilité personnelle, qui privilégie les résultats et réduit autant que faire se peut le travail administratif.

---

# L'engagement de la direction

---

Les membres de la direction Nestlé, quel que soit leur niveau, s'engagent pleinement en faveur de l'entreprise, de son développement et de sa culture, tel que décrit dans les *Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé*.

Ils font ce qu'ils disent et montrent l'exemple dans leurs tâches quotidiennes.

En dehors des compétences et de l'expérience professionnelle, les principaux critères à prendre en compte pour la promotion d'une collaboratrice ou d'un collaborateur au sein de l'organisation sont sa capacité et sa volonté d'appliquer ces principes, quels que soient son origine, sa nationalité, sa religion, sa race, son sexe ou son âge.

