



© Denis Balibouse / Reuters

Le siège de Nestlé à Vevey, en Suisse : le centre névralgique de l'équipe d'accélération numérique. En surveillant les conversations sur les réseaux sociaux au sujet des produits du groupe, les opérateurs contrôlent l'image de leur entreprise en temps réel.



Le Dr Yasmine Motarjemi.

À propos de l'auteur

Licencié en psychologie, contributeur régulier de revues spécialisées, **Fabrice Bonvin** a récolté de nombreux témoignages de lanceurs d'alerte, en particulier dans le domaine de l'ufologie auquel il a consacré deux ouvrages *Ovnis - Les Agents du changement* et *Ovnis - Le Secret des secrets*. Contact : <http://www.extraterrestres.org>

En tant que vice-directrice en charge de la sécurité alimentaire chez Nestlé, le Dr Yasmine Motarjemi a voulu résoudre les dysfonctionnements constatés dans son domaine d'activité au sein de l'entreprise. Son professionnalisme s'est heurté à un implacable déni... suivi d'un licenciement en 2010. Aujourd'hui en procès pour harcèlement moral, elle a décidé d'alerter les médias et l'opinion publique sur son expérience au sein de la multinationale.

Par Fabrice Bonvin

Sécurité alimentaire : UN **WHISTLEBLOWER** épingle **NESTLÉ**

« C

était impossible de me taire », explique Yasmine Motarjemi, ancienne experte de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) des toxi-infections alimentaires. « On ne choisit pas de devenir whistleblower. C'est une question de survie et de santé mentale. Je ne peux pas vivre avec cela sur la conscience, ajoute-t-elle. Oser dire les choses, c'est la plus grande contribution que je puisse faire à la société. » Vice-directrice en charge de la sécurité alimentaire au niveau mondial auprès de Nestlé durant dix ans, elle a observé, puis dénoncé les nombreux dysfonctionnements constatés dans son domaine d'activité au sein de la multinationale alimentaire. D'abord en interne, sans que quiconque ne daigne réagir, puis en externe, alertant les autorités et, en dernier ressort, l'opinion publique à travers les médias. Sa ténacité à se battre pour la sécurité alimentaire lui a valu l'animosité et l'ostracisme de ses supérieurs, transformés en harcèlement et conclus par un licenciement en 2010. En mars 2011, le Dr Motarjemi se résout à déposer plainte pour harcèlement moral et psychologique. Avant de lui laisser la parole, donnons un coup de projecteur sur le plus puissant groupe agroalimentaire au monde.

L'empire Nestlé

Fondée en 1886, Nestlé, dont le siège se situe à Vevey, en Suisse, emploie plus de 328 000 collaborateurs dans 86 pays dans lesquels sont dispersées 511 usines pour 106 bureaux. Son directeur général actuel est Paul Bulcke. Le plus grand fabricant de produits laitiers au monde est également le plus grand vendeur de café et d'eau minérale. Le groupe veveysan détient plus de 8 000 marques différentes, de sorte que, où que vous soyez sur les

cinq continents, il est quasi impossible de ne pas consommer Nestlé.

Dès 2005, le groupe adopte une nouvelle stratégie en passant à l'offensive sur le marché de l'eau. Avec plus de 70 marques dans son portefeuille, Nestlé est le leader du marché de l'eau en bouteille, enregistrant un chiffre d'affaires annuel de 10 milliards de francs (suisses) réalisé dans ce secteur.

Alors que plus de 900 millions d'individus n'ont pas accès à l'eau potable, Nestlé la privatise tout en épuisant les sources, nappes phréatiques et rivières par une gestion fort discutable des ressources aquatiques. Ainsi, aux États-Unis, Nestlé Waters a puisé plus de 7 milliards de litres d'eau en 2003. Dans ce pays où la législation permet de puiser l'eau sans limites, des groupements citoyens de Californie, Floride, Maine, Michigan, Texas et Wisconsin livrent de multiples batailles juridiques contre la multinationale. Un exemple parmi tant d'autres : en avril 2009, des membres de la communauté de Salida, Colorado, ont vigoureusement protesté contre l'extraction d'eau dans une région déjà sujette à des pénuries.

Premiers scandales

Les premières actions de boycott à l'encontre du géant de l'alimentaire ont vu le jour le 7 juillet 1977 aux États-Unis. Le mouvement reproche à Nestlé un « marketing agressif » encourageant activement les jeunes mères à recourir au lait de substitution en lieu et place du lait maternel. L'Unicef estime que « si chaque bébé est exclusivement nourri au lait maternel de la naissance à 6 mois, plus de 1,3 million de vies pourraient être épargnées¹ » dans les pays en voie de développement. En effet, plusieurs problèmes se posent : « D'abord, le lait



Denis Balibouse/Reuters

Avant l'assemblée générale annuelle de Nestlé, à Lausanne, le 15 avril 2010, un activiste de Greenpeace proteste contre la destruction des forêts tropicales humides pour produire l'huile de palme.

artificiel ne contient pas les anticorps du lait maternel, ce qui rend les enfants plus vulnérables aux maladies. Dans les pays plus pauvres, les mesures d'hygiène sont souvent moindres et l'eau potable pas toujours disponible, ce qui expose les enfants, déjà plus vulnérables, à de plus grands risques microbiens et donc de maladies diarrhéiques. Le lait artificiel de Nestlé est aussi vendu à fort coût dans ces pays, ce qui amène plusieurs familles à le diluer plus que recommandé afin qu'il dure plus longtemps. Cette pratique mène à une malnutrition systématique des bébés. Aussi, la mauvaise qualité de l'eau utilisée pour diluer le lait en poudre amène-t-elle à plusieurs cas de diarrhée et d'infections² », note un rapport.

Nestlé se retrouve complice d'un acte grave de destruction de l'environnement.

Huile de palme et cacao

En 2007, le Programme des Nations unies pour l'environnement (UNEP) pointe du doigt l'huile de palme qui conduit à la destruction des forêts tropicales de Malaisie et d'Indonésie. En recourant aux prestations de son sous-traitant Sinar Mas, le plus grand producteur d'huile de palme en Indonésie, Nestlé se retrouve complice d'un acte grave de destruction de l'environnement. Le scandale est d'une telle ampleur que le 17 mai 2010, Peter Brabeck, PDG de Nestlé, annonce la prise de mesures immédiates à l'encontre de son fournisseur Sinar Mas. Nestlé détient 12,5 % du marché du

► Whistleblowers: héros ou délateurs?

Un « whistleblower », ou lanceur d'alerte, est un citoyen qui, de manière désintéressée, décide de porter à la connaissance d'instances officielles, d'associations ou de médias des faits répréhensibles qu'il considère dommageables pour l'homme, la société, l'économie ou l'environnement. Intrinsèquement désintéressé, l'acte de whistleblowing relève du civisme, du devoir moral. La majorité des dysfonctionnements et éléments répréhensibles pouvant donner lieu à des actes de whistleblowing sont constatés sur le lieu de travail. Le lanceur d'alerte s'expose alors à toutes sortes de représailles. Au sein des diverses législations nationales, les

lanceurs d'alerte ne bénéficient pas de la même protection. Aux États-Unis, il existe depuis 1989 le Whistleblower Protection Act qui protège le signalement dans la fonction publique fédérale. Le secteur privé, lui, fait l'objet de nombreuses lois sectorielles, la plus importante étant la loi Sarbanes-Oxley (SOX) adoptée en 2002. Toujours aux États-Unis, certaines lois prévoient même l'indemnisation des whistleblowers. Ainsi, Bradley Birkenfeld, l'ex-gérant de fortune de l'UBS qui avait aidé plusieurs grosses fortunes américaines à frauder le fisc et qui, dès 2007, avait tout dénoncé à l'administration des impôts, a empoché 104 millions de dollars le

chocolat et se fournit en cacao d'Afrique de l'Ouest en employant 11 500 collaborateurs dans 27 usines, principalement en Côte d'Ivoire et au Ghana. Or, une étude du département d'État américain datant de 2002 estime qu'environ 109 000 enfants travaillent dans des conditions difficiles dans les plantations de cacao en Côte d'Ivoire. De plus, plusieurs milliers d'enfants font l'objet de trafic pour être exploités dans les plantations de cacao.

En juillet 2005, Nestlé est accusé par l'ILRF (International Labor Right Fund) de complicité dans l'esclavage, l'enlèvement et la torture d'enfants dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Ces enfants sont amenés en Côte d'Ivoire depuis les pays environnants pour servir dans les plantations de cacao utilisées par la compagnie. Nestlé ne conduit pas d'audits externes sur les sites de production de ces fournisseurs et n'a pas introduit de programme de traçabilité, s'exposant, de par son laxisme, au scandale de l'exploitation des enfants en Afrique de l'Ouest.

Conflits sociaux

Le géant veveysan est au cœur de conflits sociaux récurrents avec ses employés, en Indonésie, en Inde, en Tunisie, au Brésil, en Équateur, en Colombie ou aux Philippines.

Des manœuvres de harcèlement et d'intimidation ainsi que des procédures de licenciement sont courantes à l'égard des collaborateurs participant à des grèves ou des manifestations. En Indonésie et au Pakistan, la situation est tellement délétère que la puissante organisation

Nestlé s'expose, de par son laxisme, au scandale de l'exploitation des enfants en Afrique de l'Ouest.

syndicale International Union of Food (IUF) a lancé la campagne « Stop Nespresso! » en 2011 pour alerter l'opinion publique sur la manière dont Nestlé traite ses employés. Dès le début de ses activités sur le site de Kabirwala au Pakistan en 2007, la direction locale de Nestlé a mis en place d'importantes mesures de représailles à l'encontre des collaborateurs trop revendicatifs, licenciant 91 employés. En Indonésie, Nestlé est allé jusqu'à créer un syndicat factice, à inciter ses collaborateurs à y adhérer, et à imiter des signatures d'employés.

Mais les pires atteintes aux droits des travailleurs ont lieu en Colombie, où les forces paramilitaires entretiennent des liens avec Nestlé. En 2002, un dirigeant syndical travaillant pour la firme dénonce un système de fraude de lait en poudre périmé mis en place par la multinationale, décrit par le sénateur colombien Jorge Enrique Robledo comme « une grave attaque contre la santé de la population, en particulier les enfants ». Plus tard, le syndicaliste est retrouvé sauvagement assassiné par les paramilitaires. En fait, depuis 1986, plus d'une dizaine d'employés de Nestlé, tous membres du syndicat Sinaltrainal, ont été assassinés. Selon l'ONG Permanent Peoples' Tribunal (PPT), la compagnie veveysanne joue sur ses liens avec les paramilitaires pour intimider, harceler ou éliminer les collaborateurs syndiqués trop actifs. Le 6 mars 2012, le Centre européen pour les droits humains et constitutionnels (ECCHR) et le syndicat Sinaltrainal ont déposé plainte auprès du procureur général de Zug, en Suisse, à l'encontre de Nestlé pour n'avoir pas prévenu

11 septembre 2012... après une condamnation à 40 mois de prison!

En France, il n'existe pas de lois spécifiques au whistleblowing, excepté en matière de corruption. Un projet de loi est en cours, protégeant ceux qui révèlent de graves dysfonctionnements dans les domaines de la science et de la médecine.

En Suisse, qui se caractérise par une culture fondée sur le consensus social, un employé qui dénonce un dysfonctionnement risque un licenciement ou des poursuites pénales. Mais le pays est sur le point de mettre en place dans le code des obligations un nouvel article visant à régler les conditions auxquelles

la dénonciation peut être effectuée. En vertu de cette disposition, « le travailleur qui signale des faits répréhensibles en toute bonne foi ne lèse pas son devoir de fidélité. Si l'employeur ne prend pas de mesures efficaces pour lutter contre les faits signalés, l'employé peut se tourner vers l'autorité compétente. Si ladite autorité n'entreprend pas les démarches nécessaires, l'employé peut envisager, en dernier ressort, de rendre l'affaire publique. Un licenciement prononcé après un signalement effectué conformément au droit est considéré comme abusif et indemnisé par une somme pouvant atteindre six mois de salaire », prévoit le texte de loi.

l'assassinat d'un syndicaliste, Luciano Romero, en 2005, qui travaillait pour la succursale de Nestlé Cicolac. En effet, alors que de graves tensions étaient perceptibles entre les syndicats, les paramilitaires et les autorités publiques, et que Cicolac entretenait des liens étroits avec les paramilitaires, Nestlé n'a pas pris les mesures de protection nécessaires envers le syndicaliste, laissant la situation se détériorer.

Lobbying et impunité

Comme toute société multinationale, Nestlé est particulièrement vulnérable au risque de corruption en opérant en des pays qui ne sont pas réputés pour leur transparence, tels que la Russie, l'Ouzbékistan, l'Angola, le Zimbabwe ou encore le Kenya. De plus, sa réputation est très exposée du fait de sa taille et de la diversité de ses produits. Leader sur de nombreux marchés, Nestlé a une influence directe sur le prix des matières premières, et donc sur la vie de millions de paysans et d'agriculteurs des pays en voie de développement. Le marketing de Nestlé a également une influence importante sur la santé de millions de consommateurs dans le monde entier.

La multinationale dépense chaque année

Nestlé emploie également de nombreuses sociétés de lobbying et aurait dépensé plus de 11 millions entre 2009 et 2011 pour ses diverses activités de lobbying aux États-Unis.

des millions de dollars en opérations de relations publiques afin de diffuser l'image d'une société promouvant des valeurs positives, telles que l'altruisme, le bien-être et la santé. « *Good Food, Good Life* », dit le slogan. Nestlé peut aussi compter sur des appuis politiques, comme Michael Garrett, l'ancien vice-président de Nestlé pour l'Asie-Pacifique, l'Afrique et le Moyen-Orient, devenu président du Conseil de l'industrie alimentaire en Australie, ou encore Sanford A. Miller, qui siège à la Food and Drug Administration tout en étant actif dans le comité consultatif sur la nutrition de Nestlé.

Nestlé emploie également de nombreuses sociétés de lobbying et aurait dépensé plus de 4,75 millions de dollars entre 1997 et 2000 et plus de 11 millions entre 2009 et 2011 pour ses diverses activités en la matière aux États-Unis. Entre 2002 et 2004, le comité d'action politique (PACs) de Nestlé USA, Nestlé Purina et Nestlé Waters ont versé plus de 112 800 dollars à divers candidats politiques, tandis qu'entre 1998 et 2002, ce sont 225 892 dollars qui sont allés directement dans la poche de candidats généralement républicains. À noter que le président de Nestlé USA, Joseph Weller, a reçu plusieurs distinctions durant la campagne de George Bush Jr pour avoir contribué à hauteur de 100 000 dollars à la réélection de celui-ci.

Mélatamine, bactérie *E. coli*, salmonelle...

En novembre 2008, éclate le scandale de la mélatamine, qui a intoxiqué des centaines de milliers de bébés en Chine via le lait de l'entreprise Sanlu. Des traces de mélatamine seront également détectées dans les produits infantiles de Nestlé, que l'on retirera des rayons. C'est la seconde fois que les produits Nestlé sont impliqués dans ce genre de crise. En février-mars 2007, aux États-Unis, des animaux de compagnie avaient été intoxiqués par du gluten de blé importé de Chine et enrichi avec de la mélatamine. Un grand nombre de chiens et de chats étaient tombés gravement malades. Certains avaient même succombé. Après un tel incident, on aurait pu s'attendre à ce que Nestlé mette en place des mesures préventives. Cela n'a pas été le cas.



► Quand Nestlé espionne Attac

Entre 2003 et 2008, dans le canton de Vaud, en Suisse, deux employées de l'entreprise de sécurité Securitas ont infiltré et espionné, pour le compte de Nestlé, la section locale de l'association altermondialiste Attac, qui préparait un livre, *ATTAC contre l'Empire Nestlé*, paru en 2004. Les agents se sont infiltrés sous de fausses identités dans les réunions du groupe et ont régulièrement soumis des rapports à Nestlé. Durant l'été 2008, Attac a déposé une plainte au pénal. En juillet 2009, la procédure s'est conclue par un... non-lieu.



Nicky Loh/Reuters

En septembre 2009, un test de laboratoire commandité par Greenpeace montre que certains produits céréaliers pour enfants en Chine contiennent des OGM, dont un gène agissant comme insecticide.

Suspectés de contenir de la mélamine, deux des six laits en poudre Nestlé interdits, KLIM et Nespray, sont retirés des étagères de ce supermarché de Taipei, le 2 octobre 2008, sous décision des autorités taiwanaises.

Le 19 juin 2009, une usine de Nestlé dans l'Ohio, États-Unis, organise le rappel de cookies après que la Food and Drug Administration (FDA) a détecté une contamination par la bactérie *E. coli*. Plus de 69 consommateurs répartis dans 29 États sont infectés par la bactérie, dont 34 doivent être hospitalisés. Suite au rappel des produits, la FDA exige un audit de l'usine. Nestlé refuse de donner aux inspecteurs de l'agence fédérale l'accès à de nombreuses informations.

En juin et août 2011, Nestlé Purina, qui fabrique et commercialise la nourriture pour animaux de compagnie, organise un rappel en raison d'une contamination à la salmonelle aux États-Unis. En mai 2012, Nestlé Purina procède à un nouveau rappel, cette fois pour un problème de dosage en thiamine. Ces problèmes de qualité ne sont qu'une sélection des nombreux incidents impliquant Nestlé ces dernières années. Le témoignage du Dr Motarjemi⁴ est une occasion unique d'observer de l'intérieur, par-delà les opérations de relations publiques, la manière dont est gérée la sécurité alimentaire chez le numéro 1 de l'alimentation mondiale et le poids de la sécurité en regard des impératifs du business. ●

Fabrice Bonvin

Notes

1. Rapport Nestlé « Social Issues Report », MSCI ESG Report, 2011.
2. Rapport Nestlé « Intangible Value Assessment », MSCI ESG Report, 2012.
3. Rapport Nestlé « Sustainalytics », 2012.
4. Documentaire *Bottled Life*, Urs Schnell et Res Gehriger, 2012, 90 min.

«Nestlé confondait sécurité alimentaire et gestion des crises»

Au silence de la hiérarchie du Dr Motarjemi, a succédé la frilosité des médias, dont très peu ont accepté de relayer son témoignage, pourtant d'intérêt public. Entretien.



Avant de nous accorder cet entretien, Yasmine Motarjemi s'est exprimée dans plusieurs médias, auprès de la Télévision Suisse Romande (TSR), du quotidien suisse allemand *Handelszeitung*¹, du journal *Le Monde*² ou *La Cité*. L'interview accordée à NEXUS le 13 novembre 2012 est la plus exhaustive jamais parue dans les médias. Il apparaît que ces derniers, à quelques exceptions près, n'ont pas joué leur rôle de caisse de résonance en offrant une tribune à une telle affaire d'intérêt public.

Google Alertes, par exemple, ne semble afficher que les nouvelles à l'avantage de Nestlé. Ainsi, les cas de rappels de produits contaminés à la salmonelle sont répertoriés et montrent que Nestlé se soucie de la santé de ses consommateurs en organisant des rappels. En revanche, quand le Dr Motarjemi livre son témoignage au *Handelszeitung*, Google Alertes est aux abonnés absents alors que, habituellement, cette fonctionnalité reprend les articles parus dans ce quotidien suisse alémanique. Un journaliste, dont nous tairons le nom, nous a confié que les entreprises peuvent intervenir auprès de Google Alertes sur les sujets préjudiciables à leur image [lire aussi à ce sujet notre article page 42].

L'indépendance de la presse ne semble guère plus respectée au *New York Times*: ses journalistes, d'abord très intéressés par le cas du Dr Motarjemi, prévoient un entretien les 3 et 4 avril 2012 et demandent l'exclusivité. À l'approche de l'échéance, ces mêmes journalistes ne donnent plus de nouvelles, malgré les interrogations de la whistleblower. Une absence de réponse incompréhensible, à moins d'imaginer des ordres venus d'en haut...

NEXUS: Quelles étaient vos principales responsabilités lors de votre prise de fonction ?

Yasmine Motarjemi: Quand j'ai été recrutée au sein du département « Quality Management » en 2000, la position de « Food Safety Manager » – directrice de la sécurité alimentaire, en français – n'existait pas. Engagée avec un titre de sous-directrice, membre de la direction,

► Parcours d'expert

Après l'obtention d'un doctorat en ingénierie alimentaire et dix ans de recherche à l'université de Lund, en Suède, le Dr Yasmine Motarjemi a travaillé dix ans pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en qualité d'experte des toxi-infections alimentaires jusqu'à son recrutement chez Nestlé en 2000. Elle a été particulièrement active dans le développement du système HACCP (méthode de gestion de la sécurité alimentaire), l'évaluation de sa mise en œuvre par les autorités, et la formation des professionnels dans ce domaine. Ses travaux ont mené à la révision de directives du Codex Alimentarius dans HACCP. Elle a été membre de nombreux projets et comités internationaux, et notamment l'équipe de gestion de crise de la Confédération des industries agro-alimentaires (CIAA) de l'UE où elle a géré de nombreuses crises alimentaires en Europe. En 2009, elle a été nommée éditeur en chef de *l'Encyclopédie de la sécurité alimentaire*, un projet auquel participent des centaines d'experts. Elle a écrit de nombreux articles et livres, dont *Les Invisibles*, paru en 2010, qui explique la microbiologie et l'hygiène alimentaire aux enfants.

je dépendais directement du directeur du département « Quality Management », M. René Jaccoud, lequel se souciait sincèrement de la santé des consommateurs. « *Je veux que tu te battes pour la sécurité alimentaire chez Nestlé* » : c'est en ces termes qu'il m'avait encouragée à m'appuyer sur ma réputation de battante pour réussir ma mission.

À l'époque, mon employeur avait une vision très vague de ce qu'il attendait d'un « Food Safety Manager ». Puisqu'il n'y avait pas de cahier des charges défini pour ce nouveau poste, le mot d'ordre était : « *Dis-nous ce qu'on doit faire et on le fait. Tu es la conscience de l'entreprise.* » J'ai donc pris l'initiative de définir les responsabilités et les axes de travail de mon poste.

Il y avait tout à faire. Les lacunes étaient omniprésentes. De plus, les crises permanentes m'accaparaient. Avec plus de 500 usines, des milliers de matières premières différentes, quelques centaines de sous-traitants opérationnels dans une centaine de pays avec des normes réglementaires différentes, chaque crise, aussi minime fût-elle, prenait des dimensions gigantesques. Mais les défis majeurs se sont immédiatement cristallisés dans la culture d'entreprise. Comme durant les premières années je n'avais pas d'équipe, j'ai pris mon bâton de pèlerin pour convaincre tous les intervenants et décideurs de bien vouloir suivre mes directives, et cela était en soi un énorme défi. Chaque projet, chaque initiative – même la plus minime, évidente et facile à mettre en œuvre – demandait des efforts disproportionnés ainsi qu'une patience, une insistance et une persévérance à décourager le plus intrépide des managers. Même quand on réussissait à convaincre, cela prenait des mois ou des années avant que soient mises en œuvre les décisions.

Plus grave encore, il régnait au sein de Nestlé une culture de la peur ainsi qu'une politique de l'autruche généralisée, selon laquelle « *si on ignore les problèmes, ils disparaîtront et on les gèrera quand ils surgiront* ». Dans le domaine de la sécurité alimentaire, on ne peut pas penser ainsi : on ne peut pas attendre que nos consommateurs décèdent pour enfin prendre des mesures. Chez Nestlé, il y avait une évidente confusion entre sécurité alimentaire et gestion

Bien sûr, il y a aussi de très bonnes personnes chez Nestlé, mais elles sont les otages d'une culture managériale atrophiée, pathologique et malsaine...

des crises. En réalité, la limite de la sécurité alimentaire était la mort.

Quelles ont été vos premières déconvenues ?

J'ai été étonnée de constater que la sécurité alimentaire n'était pas aussi importante que je l'avais imaginé. Elle l'était davantage dans les mots et les slogans que dans les faits, ne devenant préoccupante que si elle était susceptible de nuire au business.

J'ai également été surprise d'observer que les collaborateurs étaient promus à des postes selon une procédure obscure qui ne s'appuyait ni sur leurs compétences ni sur leurs mérites. La logique qui présidait à ces nominations relevait de la pensée magique : parce qu'un tel est nommé à un poste, le fait qu'il ait le titre signifie qu'il a les compétences nécessaires.

Mis à part quelques scientifiques participant régulièrement à des colloques, la plupart des cadres de l'entreprise n'ont aucune idée des développements hors des murs de la multinationale. En effet, il m'est apparu que ces personnes avaient été cadrées et formées par Nestlé au point qu'elles avaient abandonné tout esprit critique, en particulier à l'égard des dysfonctionnements.

J'ai aussi constaté que les membres de la direction, le PDG et les directeurs généraux étaient les premiers à enfreindre leurs propres politiques. Bien sûr, il y a aussi de très bonnes personnes chez Nestlé, mais elles sont les otages d'une culture managériale atrophiée, pathologique et malsaine qui se manifeste par un climat de peur, un double langage, un laxisme, un manque d'initiative et de respect envers les employés. Le manque de clarté dans les responsabilités de chacun était un problème récurrent. C'est comme si ce flou était entretenu à dessein.

Quand je suis arrivée chez Nestlé, j'ai passé en revue l'existant, leur « politique qualité ». Tout était là, tout était beau. Par écrit, en théorie. Dans la pratique, on ne l'appliquait pas toujours. Tout comme les directives. C'est une entreprise parfaite sur le papier. En apparence, vous ne pouvez être

qu'impressionné en voyant les équipements dans les laboratoires ou les centres de recherche Nestlé. Mais en grattant, je me suis aperçue que les connaissances des différents intervenants dans la chaîne de production étaient lacunaires. Certes, vous trouvez toujours des experts très pointus sur certains sujets spécifiques, mais cela au détriment d'une connaissance partagée, systémique. Pour cette raison, certains centres de développement de produits avaient un niveau très faible sur le plan de la sécurité alimentaire.

Pouvez-vous donner un exemple ?

On mettait trop de vitamines A et D dans certains produits infantiles. Au début, on m'a consultée pour approuver les spécifications sur ces produits, mais j'ai refusé légitimement de les approuver, demandant à voir les validations (calculs montrant l'exactitude des spécifications). Mes interlocuteurs rétorquaient : « *Mais cela fait vingt ans qu'on les approuve ainsi !* » Alors, on m'a ignorée.

J'ai été contrainte de recruter un collaborateur dans mon département pour démontrer qu'il y avait bien un problème. J'ai ensuite adressé une note au business qui gérait ces produits en signalant deux dysfonctionnements : premièrement, il manquait un système de validation des spécifications et, deuxièmement, les produits contenaient trop de vitamines A et D. J'ai exigé qu'on agisse immédiatement. Finalement, mes interlocuteurs ont fini par reconnaître la faille. Pour mettre en œuvre les actions correctives nécessaires à la résolution du problème, ils ont mis en place un groupe de travail. Une année plus tard, en dépit de mes relances, aucune nouvelle, aucun résultat.

Si un incident se produisait, j'étais responsable. En matière de sécurité alimentaire, il ne faut pas attendre qu'un scandale éclate pour agir. Je les ai alors pris à partie : « *Vous dites que la sécurité alimentaire est prioritaire et non négociable chez Nestlé. Alors comment se fait-il qu'après une année j'attende toujours ces résultats ?* »

L'attitude qui prédominait était de se dire que « *tant qu'on n'est pas pris, on continue !* » Certains me faisaient même comprendre qu'il fallait une crise ou un

scandale pour que la direction prenne enfin des mesures.

En toute connaissance de cause, sachant que ces produits contenaient trop de vitamines, les responsables ont quand même laissé ces produits sur le marché. Finalement, il a fallu qu'éclate un scandale pour que Nestlé agisse. En 2003, un incident au sein de l'entreprise Humana touchant une vingtaine de bébés en Israël et provoquant le décès de trois nouveau-nés par manque de vitamine B1 (thiamine) alerte Nestlé. Un plan destiné à valider les spécifications nutritionnelles est enfin mis en place. Comme je l'ai dit précédemment, il faut que des bébés meurent pour que les choses soient prises au sérieux.

Dans l'affaire de la mélamine en Chine en 2008 (lire page 52), si l'entreprise avait pris des mesures préventives suite au premier incident survenu aux États-Unis en 2007, elle aurait pu mieux protéger ses produits, mais également découvrir le problème à un stade précoce, alerter les autorités sanitaires et, ainsi, sauver la vie de nombreux bébés. N'est-ce pas ce à quoi l'on peut s'attendre en matière de « *Corporate Social Responsibility* » de la part d'une entreprise qui revendique la qualité nutritionnelle et le bien-être des consommateurs ?

Quand, en 2005, les autorités chinoises ont procédé à des contrôles sur des produits infantiles de toutes marques, elles ont détecté, chez Nestlé, un taux d'iode trop élevé par rapport aux normes réglementaires. La multinationale, drapée dans son habituelle arrogance, n'a même pas pris la peine de leur répondre. Furieuses, les autorités chinoises ont ordonné un rappel massif des produits et, en conséquence, Nestlé a perdu sa réputation et certaines parts de marché chinois. Comment de tels dysfonctionnements sont-ils admissibles chez le numéro 1 mondial de l'agro-alimentaire ?

L'attitude qui prédominait était de se dire que « *tant qu'on n'est pas pris, on continue !* »

Comment se manifestait la prééminence du business sur la sécurité ?

Il s'agissait de faire du profit au détriment de la gestion des risques. Par exemple, dans un cas où des biscuits pour bébés causaient leur suffocation, on laissait ce produit sur le marché en justifiant que le



© Laurent Gilliermon/epa/Corbis

Paul Bulcke, directeur général de Nestlé, lors d'une conférence de presse à Vevey (Suisse), le 17 février 2011.

problème n'était pas mortel. Or, il aurait suffi d'augmenter l'âge de sa consommation pour dispenser les bébés d'une détresse inutile, mais cela aurait conduit à des pertes financières. Certaines usines auditées avaient des résultats insatisfaisants. Elles auraient dû être arrêtées, le temps que le problème soit résolu. Je me rappelle avoir demandé : « *Comment s'est passé cet audit dans cette usine ?* » On m'a répondu : « *Moi, je ne donnerais jamais cette nourriture à mes enfants.* » Ou encore : « *Pourquoi n'arrêtes-tu pas cette usine ?* » Réponse : « *Si je le fais, je dois en fermer 20 autres en Europe.* » Par conséquent, Nestlé les laissait tourner. En matière de sécurité, le principe est identique, quelle que soit l'industrie : si un avion de ligne ne répond pas aux normes de sécurité, on ne le laisse pas décoller. Pour l'alimentation, qui a une incidence directe sur la santé des consommateurs, le même principe de précaution devrait s'appliquer. Or, Nestlé ne l'applique pas pour des raisons de rendement et de productivité.

Quand des problèmes de sécurité alimentaire étaient détectés par les audits internes, qui étaient annoncés à l'avance, mon supérieur reprochait aux responsables d'usines de ne pas avoir été suffisamment prêts pour l'audit. Or, une usine doit être satisfaisante à tout moment,

Je me rappelle avoir demandé : « *Comment s'est passé cet audit dans cette usine ?* » On m'a répondu : « *Moi, je ne donnerais jamais cette nourriture à mes enfants* »

même pour des audits non préparés. De la même manière, quand vous allez au restaurant, vous ne vous attendez pas à ce que le cuisinier se lave les mains uniquement quand l'inspecteur arrive.

Un incident particulièrement révélateur de la prééminence du chiffre d'affaires sur la santé des consommateurs s'est produit en Italie, où une substance chimique, l'ITX (isopropylthioxanthone), a été détectée à l'intérieur des emballages de substitut maternel. Bien que les autorités européennes aient reconnu l'innocuité de ce contaminant, les autorités italiennes n'étaient pas d'accord avec leur évaluation des risques. Pour finir, les autorités italiennes ont investi les entrepôts de Nestlé et ont confisqué les produits incriminés devant les caméras de télévision. Pour gagner la confiance des consommateurs, mon responsable a alors pris la décision d'organiser un rappel total des produits, c'est-à-dire de rappeler les produits identiques et contaminés en vente sur le marché européen, cela pour garder la confiance des consommateurs. Il a été démis de ses fonctions.

La gestion du département par son successeur, M. Stalder, s'est soldée par plusieurs scandales de sécurité alimentaire, comme la toxi-infection avec la bactérie

E. coli-0157 aux États-Unis en 2008, affectant 70 consommateurs. À ma connaissance, il n'a jamais été inquiété. Qu'est-ce que cela veut dire ? Si l'on fait perdre de l'argent à l'entreprise en voulant préserver son capital confiance, on est démis de ses fonctions, mais si l'on est négligent dans les mesures sanitaires et que l'on met en péril la santé des consommateurs, on reste en place.

Quant au directeur général, il ne voulait surtout rien savoir sur le fond des problèmes de l'entreprise. Il savait qu'il y avait des problèmes, mais s'il m'écoutait et admettait en avoir pris connaissance, il devenait partie prenante. Il aurait dû réagir mais ne l'a jamais fait. Voilà pourquoi M. Brabeck et M. Bulcke ne m'ont jamais reçue.

Quelles sont les stratégies mises en place pour dissimuler les dysfonctionnements aux autorités sanitaires ?

Un grand nombre de cadres et membres de la direction se méfiaient et méprisaient ces autorités. C'est cette attitude qui a conduit M. Stalder à qualifier le HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, un outil mondialement reconnu pour la gestion de la sécurité alimentaire) de « langage de techniciens, le couac-couac de l'Organisation mondiale de la santé » dans une vidéo à usage interne, en avril 2008.

Je dois ajouter qu'en dix ans, je n'ai jamais eu l'expérience d'un audit interne, ou vu les autorités auditer notre département, alors qu'il fonctionne comme le cœur névralgique de la culture d'entreprise, le centre décisionnel et de mise en place des systèmes de gestion. J'ajoute que, dans un grand nombre de pays, Nestlé fait partie de la délégation nationale participant à la Commission du Codex Alimentarius, ce qui permet à la multinationale de nouer des relations étroites avec les fonctionnaires des gouvernements et donc de tirer les ficelles en temps voulu.

Vous accusez votre direction de harcèlement. Comment cela a-t-il commencé ?

Je ne sais toujours pas exactement pourquoi on m'a harcelée. Cependant, il est établi que mes ennuis ont commencé

Si l'on fait perdre de l'argent à l'entreprise en voulant préserver son capital confiance, on est démis de ses fonctions, mais si l'on est négligent dans les mesures sanitaires et que l'on met en péril la santé des consommateurs, on reste en place.

suite à la crise de l'ITX et l'arrivée de Roland Stalder, qui, dès le départ, était hostile à mon égard. Il faut dire que le mot d'ordre était de « couper dans les coûts » et que je n'y étais pas favorable, du moins en ce qui concernait la sécurité. Je remarquais que les employés n'arrivaient pas à assumer leurs tâches et qu'il nous manquait du personnel qualifié. Le fait de réclamer davantage de ressources relevait du blasphème.

Avec l'arrivée de votre nouveau chef, Roland Stalder, la situation dégénère...

Comme j'étais avertie par mon directeur antérieur que Roland Stalder m'était hostile, j'ai essayé de lui montrer que je serais à son écoute, que je ferais tout mon possible pour lui donner satisfaction. Malgré la baisse de mon moral, j'ai essayé de garder mes performances au plus haut niveau afin de ne pas lui fournir de raisons de se plaindre de moi. Quand il a réquisitionné mes projets, démantelé mon équipe, je lui ai encore laissé le temps nécessaire à la conduite de sa restructuration. Puis, j'ai été graduellement isolée, court-circuitée, dénigrée, recevant des reproches infondés. C'est alors que j'ai demandé au directeur hiérarchique supérieur, M. Werner Bauer, Executive Vice President, une évaluation impartiale de mes performances par une personne tierce. Le département des ressources humaines a exigé que je retire ma demande en me faisant comprendre que « le chef a toujours raison » et que « malheur à l'homme par qui le scandale arrive ». Quelques mois plus tard, à l'occasion d'une restructuration au niveau de la direction, j'ai pris l'initiative d'écrire une lettre à M. Lopez, le nouveau directeur général des opérations, en décrivant la situation et demandant un audit de notre département, ce qui était justifié étant donné que, pendant mes dix années au sein du département, je n'avais jamais été auditée ou inspectée. Mon raisonnement était le suivant : si j'écris au top management sur les problèmes de sécurité alimentaire, je cours le risque qu'on me mette à la porte. Si je ne le fais pas et qu'éclate une nouvelle crise, je prends tout autant la porte parce que je n'ai pas



empêché l'incident de se produire. Avec la mauvaise conscience en prime. J'ai donc pris l'option de me faire mettre à la porte pour une bonne raison.

Comment Nestlé a-t-il justifié votre licenciement ?

Nestlé a motivé sa décision par le fait que j'avais une vision différente de mon chef, Roland Stalder, et que j'avais refusé le transfert à un autre poste qui m'avait été proposé.

Hormis les questions de valeur et d'éthique déjà mentionnées, je n'avais pas une différence de vision majeure sur la stratégie en général. D'ailleurs, Nestlé a largement bénéficié de mes travaux, notamment la conception de son nouveau système de gestion de la sécurité alimentaire ou la stratégie de renforcement des centres de développement de produits. Je leur avais ouvert les yeux sur les lacunes dans le domaine du HACCP, par exemple.

Début septembre 2010, vous adressez une lettre au président de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, lui proposant de partager de vive voix vos observations sur les dysfonctionnements de sa société. Quelle suite a-t-il donnée à votre requête ?

M. Brabeck-Letmathe, président actuel du Groupe, mais également directeur général en charge pendant une longue période de mes services, a refusé de me recevoir. Il a délégué le fardeau au responsable des ressources humaines, M. Duvoisin, lequel a failli à sa responsabilité de gérer ma situation et de me protéger en organisant une parodie d'enquête par l'intermédiaire d'une société de consulting qui a conclu à l'absence de

Nestlé a porté plainte à mon
encontre pour avoir parlé aux
médias alors qu'en refusant
de me recevoir et de traiter ma
situation avec professionnalisme
et objectivité, on ne m'a laissé
aucune autre option.

harcèlement. Puis, en dernier ressort, M. Duvoisin a laissé l'affaire aux soins des avocats.

Je vous pose maintenant la question : « Comment doit-on juger l'engagement d'une entreprise en matière de sécurité alimentaire quand la directrice de la sécurité alimentaire rapporte des dysfonctionnements au sein de l'entreprise et demande audience auprès du directeur général et président du groupe et que celui-ci la refuse ? »

Que s'est-il passé entre l'annonce de votre licenciement en janvier 2010 et le dépôt de votre plainte pour harcèlement en décembre 2011 ?

J'ai demandé à Nestlé de reconnaître le tort moral, il a refusé. Afin de résoudre le problème à l'amiable, j'avais proposé la création d'une fondation pour l'assistance aux victimes de harcèlement afin que mon expérience ne se répète pas pour les autres. Une autre proposition qui devrait être à la base de toute bonne gouvernance était de séparer les fonctions d'audit et d'investigation des incidents de la gestion de la sécurité alimentaire. Mais comme Nestlé n'a pas voulu entrer en matière, j'ai déposé ma plainte auprès du tribunal. Entre-temps, Nestlé a porté plainte à mon encontre pour avoir parlé aux médias alors qu'en refusant de me recevoir et de traiter ma situation avec professionnalisme et objectivité, on ne m'a laissé aucune autre option. ●

Propos recueillis par Fabrice Bonvin

Notes

1. <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/nestle-im-keim-erstickt>
2. http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/05/16/une-ancienne-sous-directrice-de-nestle-denonce-la-gestion-defaillante-du-groupe-en-matiere-de-securite-alimentaire_1702182_3234.html