

Dialogue entre Alliance Sud et Nestlé

## Le cas de la Colombie

**Alliance Sud et Nestlé sont engagées depuis cinq ans dans un processus de dialogue à haut niveau, novateur à plusieurs titres. Alliance Sud a mené deux missions d'enquête sur Nestlé en Colombie. Il en a résulté des améliorations concrètes, même si la discorde de fond entre la multinationale et les syndicats demeure. Ce dossier est une synthèse des principaux résultats de ce processus. Nestlé a pris connaissance du rapport et en a accepté la plupart des recommandations.**

Fin octobre 2005, la plateforme Multiwatch – à laquelle est associée Alliance Sud – fait le «procès» de Nestlé à Berne. La multinationale cherche en vain à l'entraver. Ses interventions donnent naissance à un processus de dialogue avec Alliance Sud, qui démarre au printemps 2006 sous le sceau de la confidentialité. Il est décidé de traiter le cas de la Colombie. Alliance Sud accomplit – à ses frais – une première mission d'enquête en avril 2008. Elle découvre un contexte difficile, où le poids du passé pèse sur les relations entre Nestlé et son principal syndicat dans ce pays, Sinaltrainal. Elle en tire une image contrastée de Nestlé, avec des plus et des moins. Elle propose une quarantaine de mesures correctrices dont un peu plus de la moitié sont acceptées par la multinationale.

En juin 2010, Alliance Sud effectue une mission de suivi en Colombie. Des problèmes demeurent, certes, mais Nestlé apparaît plus ouverte et a mis en œuvre la majorité des recommanda-

tions. Cette évolution positive est reconnue par la plupart des interlocuteurs, sauf par Sinaltrainal. Il règne entre Nestlé et le syndicat une défiance de fond menant à des confrontations quasi ingérables. Pour Alliance Sud, qui formule de nouvelles recommandations, une médiation est incontournable. Il reste également à Nestlé Colombie de montrer comment elle entend conjuguer ses ambitieux objectifs économiques avec sa volonté d'engagement social et communautaire accru.

C'est la première fois que Nestlé a mené un tel dialogue en profondeur avec une ONG. Le dialogue a conduit à des améliorations sur le terrain et à un changement d'attitude de Nestlé. Il a aussi permis de développer une approche novatrice et d'éclairer d'autres dimensions – culturelles et psychologiques – du conflit entre une multinationale et un syndicat.

Michel Egger

## Table des matières

L'origine du dialogue .....	3
La Colombie: un contexte lourd et complexe .....	4
Mission 2008: des plus et des moins chez Nestlé .....	6
Mission 2010: évaluation des changements .....	9
Nestlé-Sinaltrainal: un dialogue de sourds .....	11
La médiation comme issue possible .....	14
Perspectives et conclusions .....	15

## L'origine du dialogue

Les 29 et 30 octobre 2005 a eu lieu à Berne une forme de «procès» organisé par la plateforme d'organisations non gouvernementales (ONG) Multiwatch sur «Le cas Nestlé», à laquelle Alliance Sud et quelques-unes de ses œuvres-membres étaient associées. Nestlé a réagi négativement à cette manifestation, cherché à l'entraver, contacté notamment la direction de deux œuvres-membres d'Alliance Sud: Action de Carême et Caritas, avec laquelle elle avait des liens de collaboration. Ces ONG ne sont pas entrées en matière sur l'évènement, mais Caritas s'est déclarée intéressée à un dialogue entre Nestlé et Alliance Sud. La multinationale en a accepté le principe.

### **Alliance Sud entre en dialogue avec Nestlé**

Un processus a été initié sous le sceau de la confidentialité, condition *sine qua non* pour établir une base de confiance, garantir une information ouverte de la part de Nestlé, éviter une instrumentalisation du dialogue par la multinationale à des fins de relations publiques ainsi qu'un usage des informations par les ONG à des fins de campagne. Il a été décidé de ne pas se limiter à des débats plus ou moins abstraits sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, mais de traiter un cas concret. Le choix s'est porté sur la Colombie, pays emblématique par la complexité des problèmes, l'acuité du conflit avec les syndicats, le contexte particulièrement difficile et exigeant qui, selon Nestlé, «oblige les entreprises étrangères à être sans cesse à l'avant-garde et à développer des standards très élevés en matière de relations de travail, d'engagement social et environnemental». Peter Brabeck-Letmathe, alors encore CEO de Nestlé, a invité Alliance Sud à se faire une idée sur place.

C'est ainsi que deux missions se sont déroulées en Colombie, en avril 2008 et juin 2010, aux frais d'Alliance Sud. L'objectif de la première était d'ac-

quérir une vision globale et différenciée des activités et de la politique de Nestlé en Colombie, ainsi que de leurs effets sur le développement du pays, la paix, les droits humains et syndicaux. La seconde consistait à vérifier et évaluer la mise en œuvre des recommandations d'Alliance Sud acceptées par Nestlé. Les deux missions ont été menées par une délégation d'Alliance Sud, composée des directeurs d'Action de Carême, Caritas et Pain pour le prochain, du responsable du dossier chez Alliance Sud et de délégué-e-s de l'ambassade de Suisse à Bogotá. Deux représentants d'ONG spécialisées (Groupe de travail Suisse-Colombie, Programme suisse pour la promotion de la paix en Colombie-SUIPPCOL) ont participé à la première visite. A chaque fois, pendant une bonne semaine, la délégation a pu visiter plusieurs sites de production (Bugalagrande, Florencia, DPA à Valledupar), s'entretenir avec la direction de Nestlé à Bogotá, les représentants des syndicats et de nombreux autres acteurs: gouvernement, autorités locales, monde politique, Eglises, groupes d'éleveurs et organisations de la société civile.

Ces missions ont donné lieu à des rapports substantiels qui ont été discutés dans des réunions à haut niveau regroupant les directeurs d'Alliance Sud et de quelques œuvres-membres ainsi que, côté Nestlé, les responsables de la zone Amériques, de la région dont fait partie la Colombie, des départements des affaires publiques et de la communication. Ces rapports n'avaient pas la prétention d'établir *la* vérité, mais de rendre compte de ce que la délégation d'Alliance Sud avait perçu et pu recueillir comme données, sans avoir les moyens de tout vérifier ni de trancher face aux informations parfois très polarisées et contradictoires fournies par les différentes parties. Le rôle d'Alliance Sud n'était pas de juger ou jouer les arbitres, mais d'écouter, questionner, comprendre, analyser d'une manière critique les activités et politiques de Nestlé ainsi que les affirmations de tous les acteurs, pour finalement élaborer des recommandations visant à corriger les problèmes identi-

## Nestlé en Colombie

Nestlé est une entreprise qui compte en Colombie. Elle s'y est implantée en 1944. Elle possède plusieurs fabriques dans diverses zones du pays: Bugalagrande (denrées culinaires, produits laitiers, café et boissons), Dosquebradas (chocolat, biscuits, sucre), Florencia (précondensation de lait), Mosquera (aliments pour animaux) et Valledupar avec la société DPA (produits laitiers). Créée en janvier 2003, présente dans différents pays d'Amérique latine, DPA (Dairy Partners of America) est un *joint venture* entre la coopérative néo-zélandaise Fonterra et Nestlé; en mars 2004, elle a acquis les avoirs de Cicolac Ltd (y compris la fabrique de Valledupar) – appartenant jusqu'alors intégralement à Nestlé – et a repris la production de lait en poudre en Colombie.

Nestlé jouit en Colombie d'un certain prestige, du fait de sa longue présence, de son poids économique et de la renommée de ses produits. 90% de ce qu'elle vend est produit localement et seuls 13% de ce qu'elle fabrique sont exportés vers d'autres marchés. 80% des matières premières qu'elle utilise proviennent du pays. Elle dispose d'environ 9'000 fournisseurs et collabore avec plus de 2'500 éleveurs. Elle est le premier acheteur de café en Colombie (13% de la production nationale) et le cinquième de lait. Elle emploie directement 2'500 personnes (permanents et temporaires) et environ 1'800 indirectement (sous-traitants). Ses produits sont présents dans les deux tiers des magasins et dans 99% des foyers du pays.

fiés. Les membres de la délégation se sont efforcés à la plus grande honnêteté intellectuelle et impartialité, tout en étant des observateurs engagés. Les deux missions ont bénéficié de l'ouverture et de la coopération de Nestlé, des syndicats et de tous les interlocuteurs. La présence, désirée par Nestlé, d'un représentant de l'ambassade de Suisse a apporté à la délégation et à son travail un élément important de confiance et de crédibilité.

Le but ultime du processus, pour Alliance Sud, était de contribuer à un meilleur respect des droits humains et syndicaux par Nestlé, à une amélioration des conditions de vie et de travail des employés et fournisseurs de la multinationale, au développement des communautés ainsi qu'à la résolution de certains problèmes. Il est apparu rapidement qu'un tel progrès supposait notamment une transformation des relations entre Nestlé et Sinaltrainal, le syndicat le plus présent dans les usines de Nestlé Colombie. Des rapports conflictuels sont tout à fait normaux entre une entreprise et les syndicats. Cependant, dans le cas précis de Nestlé et de

Sinaltrainal, ils ont atteint un tel degré d'acuité qu'ils en deviennent quasi ingérables et contre-productifs pour les parties, les employés et les communautés.

## La Colombie: un contexte lourd et complexe

Une entreprise et des syndicats n'opèrent pas dans un *vacuum*, mais dans un contexte particulier qui va plus ou moins déterminer leur façon d'être, leur mode d'action et leurs relations. Celui de la Colombie est particulièrement complexe et difficile. Les deux missions de 2008 et 2010 ont relevé plusieurs caractéristiques et points essentiels qui influent directement sur Nestlé et les syndicats, leur «culture» et «psychologie», leurs comportements et interactions.

Au *plan économique*, la Colombie a opté dès les années 1990 pour une poli-

tique d'intégration accélérée au marché mondial, via notamment une libéralisation des échanges commerciaux et une promotion des investissements étrangers qui n'ont jusqu'ici guère profité aux pauvres (60% de la population) mais conduit à des inégalités sociales toujours plus grandes. D'où l'arrivée de nombreuses nouvelles multinationales et un renforcement de leur présence, en particulier dans le secteur minier, les plantations agricoles et les zones stratégiques, avec parfois – comme cela a été prouvé dans le cas de Chiquita – des complicités avec les paramilitaires. L'État a réduit son rôle à la définition minimale de conditions-cadres, sans réelle capacité ni volonté de réguler le secteur privé. Il a au contraire promu une dérégulation et flexibilisation des relations de travail, affaibli les droits des travailleurs (loi 50 de 1990, par exemple, qui autorise les licenciements «sans juste cause») et encouragé une précarisation des conditions de travail (recours croissant aux travailleurs temporaires et à la sous-traitance, etc.). Autant de changements dont le monde du travail et les syndicats ont fortement pâti.

Il en a résulté également un climat de compétition accrue auquel Nestlé – présente en Colombie depuis 67 ans – n'a pas échappé, notamment face à des entreprises locales comme NalCho et Quala. Selon ses propres informations, Nestlé Colombie affiche des résultats inférieurs à la moyenne du groupe. Ses dirigeants se plaignent d'une perte structurelle de compétitivité liée en particulier à des coûts par employé (salaires et bénéfices sociaux) supérieurs à la moyenne du marché, entre 34% et 70% selon les fabriques. A quoi s'ajoutent des phénomènes conjoncturels comme, en 2009, une chute des ventes de lait en poudre due à la surproduction laitière et à l'embargo du Venezuela contre les produits colombiens. Au point que certaines usines de Nestlé ne tournent qu'à 30 ou 50% de leurs capacités.

Au *plan politique*, les huit années de présidence d'Alvaro Uribe Vélez ont conduit à une marginalisation de la société civile et des partis d'opposition.

Tous les groupes qui contestaient le gouvernement étaient considérés comme des ennemis potentiels, voire parfois des alliés des «terroristes». C'était notamment le cas des défenseurs des droits humains et des syndicats. La présidence d'Alvaro Uribe Vélez s'est caractérisée par une politique antisyndicale très forte. Selon la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), même si le nombre de syndicalistes tués par an est passé de 205 en 2001 à 48 en 2009, la Colombie reste le pays au monde le plus dangereux pour les syndicats et le numéro un des violations des droits syndicaux. Malgré un renforcement des structures judiciaires et des services d'enquête ces dernières années, le nombre de cas d'assassinat élucidés reste très bas et le taux d'impunité énorme.

Ainsi, treize employés et ex-employés de Nestlé, pour une bonne part leaders du syndicat Sinaltrainal, ont été assassinés depuis 1986. Le dernier en date est Gustavo Gomez, employé de Nestlé et membre de Sinaltrainal, tué le 21 août 2009 à Dosquebradas. Des enquêtes ont eu lieu et sont encore en cours, mais les auteurs de ces crimes n'ont jusqu'ici pas été identifiés ni leurs motifs établis. A une exception, le cas de Luciano Romero, assassiné en septembre 2005 par trois paramilitaires qui ont été condamnés; étant donné l'ambiguïté non du jugement mais des considérations du juge (sans portée judiciaire) sur l'implication éventuelle de dirigeants de Nestlé, le dossier reste toutefois ouvert pour Sinaltrainal. Le syndicat est, d'une manière générale, convaincu de la responsabilité – du moins indirecte – de Nestlé dans les assassinats de syndicalistes et les actes de violence contre ceux-ci. Il n'hésite pas à rendre publiques ce genre d'accusations. Nestlé proteste à chaque fois contre ces allégations, qu'elle considère comme injustifiées et profondément blessantes. La délégation d'Alliance Sud n'a pas récolté d'éléments permettant d'attester une complicité de Nestlé avec les paramilitaires en lien avec les assassinats et menaces dont ont été victimes certains de ses employés membres de Sinaltrainal.

On attend de voir si le remplacement d'Uribe à la tête de l'Etat par l'ancien ministre de la défense Juan Manuel Santos et la nomination d'Angelino Garzon – ancien syndicaliste et ambassadeur de la Colombie à l'Organisation internationale du travail (OIT) – à la vice-présidence conduiront à une amélioration de la situation, tant en matière de violences antisyndicales que de lutte contre l'impunité.

Au *plan de la sécurité*, avec les importants moyens investis par le gouvernement Uribe, qui ont conduit à une forte militarisation du pays, le niveau de sécurité s'est amélioré pour l'homme de la rue et les investisseurs. Il varie cependant énormément d'une région à l'autre. Nestlé Colombie et ses syndicats n'ont pas été épargnés ces deux dernières années par la violence des paramilitaires et des Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC). L'assassinat de Gustavo Gomez, les tentatives d'homicide, exactions et menaces diverses à l'encontre des leaders syndicaux, mais aussi de cadres et employés de Nestlé, ont suscité par moment une forte insécurité ambiante. Cela dit, au Caquetá, région laitière où Nestlé est la seule entreprise d'un certain poids et où le gouverneur Luis Cuelar a été tué avant Noël 2009, la pression des FARC sur Nestlé a considérablement diminué depuis les attentats de 2007 et 2008 contre la fabrique de Florencia, un transporteur et des centres de refroidissement de lait. C'est pourquoi l'entreprise envisage de reprendre peu à peu la collecte de lait dans les districts du Nord, réduite de moitié depuis 2008. En revanche, la présence accrue des FARC dans le Valle del Cauca et des menaces contre Nestlé ont suscité un regain de tension conduisant, par exemple, à une présence militaire autour de la fabrique de Bugalagrande pendant les négociations collectives de mai 2009.

Au *plan psycho-sociologique*, un élément clé est le *poids du passé*. Le pays est structurellement marqué par 150 ans de violences et de guerres intestines, une constellation de conflits (en partie armés) qui se traduit notamment par des violations graves des

droits humains, un climat général de défiance sociale et une absence de culture du dialogue. Le passé pèse d'autant plus lourdement qu'il est le plus souvent inconscient, insuffisamment pris en compte et travaillé par les différents acteurs. Ce manque de mémoire historique conduit à une reproduction incessante des conflits et de leurs causes. Cette situation, profondément ancrée dans les psychés individuelles et l'inconscient collectif, se répercute directement sur Nestlé et Sinaltrainal; elle détermine en partie leurs relations très conflictuelles. Ainsi que l'ont établi les deux missions, il existe entre Nestlé et Sinaltrainal – pour reprendre l'expression d'un interlocuteur – une accumulation de «mémoire vive et malheureuse». Une mémoire tissée de frustrations, de blessures, d'événements traumatiques personnels et collectifs comme la liquidation de la fabrique Cicolac (Valledupar) en 2003 pour laisser place à DPA, processus qui a conduit au quasi-anéantissement *de facto* de la section locale de Sinaltrainal. Le poids du passé est, bien sûr, encore accru par le climat de menaces et de violences – parfois mortelles – contre des syndicalistes mais aussi des membres de la direction de l'entreprise.

## Mission 2008: des plus et des moins chez Nestlé

Lors de sa mission en 2008, la délégation d'Alliance Sud a relevé plusieurs points positifs, mais aussi des éléments problématiques de la politique et des activités de Nestlé en Colombie.

### Points positifs

Nestlé a beaucoup investi en Colombie et continue de le faire (30 millions de francs suisses en 2008 et 2009) à tous les niveaux – usines, processus de production, fournisseurs – et dans de nombreux domaines: formation du personnel, santé occupationnelle, consommation d'eau, traitement des eaux

usées, recyclage des déchets, développement rural. Au Caquetá, par exemple, avec son Dairy Development Plan initié en 1974 et, plus récemment, avec son programme de «silvopastoreo», elle a contribué à la transformation des structures d'élevage vers une production de lait plus efficace, écologique et de meilleure qualité, via des transferts de technologie, des microcrédits, des conseils, etc.

En termes de *responsabilité sociale et environnementale*, Nestlé déclare veiller à respecter scrupuleusement les lois locales. Elle a mis en route plusieurs programmes visant à mieux ancrer dans son système de management, dans ses pratiques et chez ses employés, ses Principes de conduite des affaires ainsi que les normes du Pacte mondial de l'ONU (*Global Compact*) dont elle est membre. Elle s'applique notamment à mettre en œuvre son concept de «création de valeur partagée», approche fondée sur une pyramide à trois niveaux: la conformité (*compliance*: respect de la loi et des principes internes); le développement durable; la création de valeur partagée via la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la santé et l'*empowerment* des populations.

Les produits de Nestlé sont globalement appréciés par les consommateurs pour leur qualité, mais considérés comme plutôt chers. Sinaltrainal a, depuis 2002, attaqué à plusieurs reprises Nestlé pour des problèmes de contamination ou de péremption de produits, de réemballage fautif ou encore d'étiquetage trompeur. Etant donné les standards élevés développés par Nestlé en matière de sécurité sanitaire et de contrôle de qualité, il est difficile cependant de conclure à une politique délibérée visant à accroître ses profits sur le dos de la sécurité et de la santé du consommateur. Ces irrégularités semblent avant tout constituer des accidents et problèmes ponctuels.

En matière de *conditions de travail*, Nestlé offre des salaires 2,5 à 3,5 fois plus élevés que le salaire minimal légal ainsi que de nombreux avantages sociaux: soutien éducatif aux enfants des employés, programmes de santé com-

plémentaires, prêts hypothécaires préférentiels qui ont permis à 97% des employés de la Rosa (Dosquebradas) et à 77% de ceux de Bugalagrande avec plus de 3 ans d'emploi permanent de devenir propriétaires d'une maison. Elle a réalisé un vaste programme d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail (ergonomie, lutte contre les accidents).

Nestlé déplore la culture antisyndicale de la Colombie et croit en une amélioration progressive de la situation qui, selon elle, est avant tout le résultat de déterminants historiques. Elle réfute les accusations de «politique hostile aux syndicats» proférées par Sinaltrainal. Le taux de syndicalisation chez Nestlé (65%) est largement au-dessus de la moyenne nationale (4,6%). L'entreprise accorde aux syndicats d'importants bénéfices collectifs annuels en termes de congés payés (permanents ou temporaires), d'indemnités de voyage, de billets d'avion et d'aides financières diverses. Quelques 25 heures par semaine et par usine peuvent être dédiées à des activités syndicales.

En matière de *sécurité*, Nestlé s'est fortement impliquée dans l'initiative de la Fundación Ideas para la Paz qui, avec le gouvernement, d'autres entreprises et des ONG internationales et locales, a élaboré des principes volontaires sur la sécurité et les droits humains et lancé un projet-pilote de mise en œuvre. L'objectif de cette initiative – soutenue par l'ambassade de Suisse à Bogotá – est d'amener les entreprises à mettre les droits humains au cœur de leurs activités, à effectuer des études d'impact et à réaliser des projets centrés sur les droits humains. Nestlé prend au sérieux la sécurité de ses employés. Elle coopère avec les autorités et les syndicats pour réduire les risques et répondre de manière appropriée aux menaces: alerte des autorités jusqu'au plus haut niveau; communications aux victimes, familles, syndicats et dans les fabriques; aides additionnelles pour les personnes menacées (gardes du corps, voitures blindées, congés payés, relogements temporaires, billets d'avion), etc. Concernant son personnel de sécurité et celui des sociétés privées qu'elle

mandate, Nestlé a renforcé ses procédures de sélection et d'engagement.

### Points problématiques

Ces différents instruments et pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale ne signifient pas que Nestlé Colombie soit « parfaite », ainsi que le reconnaissait son précédent président Felipe Silva: « Nous sommes dans un processus d'apprentissage et encore loin du sommet de la pyramide de création de valeur partagée. » Il existe *de facto* parfois une grande différence entre la manière dont Nestlé se perçoit et la manière extérieure dont elle est perçue: si la firme n'est pas aussi mauvaise que ne l'affirme Sinaltrainal, elle n'est certainement pas aussi bonne qu'elle ne le prétend ou le prétendait.

Lors de sa *mission de 2008*, la délégation d'Alliance Sud a identifié plusieurs points problématiques:

- *Culture d'entreprise*: si Nestlé est soucieuse du bien-être de ses collaborateurs et de ses bonnes relations avec les différents *stakeholders*, son approche reste souvent technocratique, économiste et centrée sur la recherche du profit. Elle a développé quantité d'indicateurs (parfois sophistiqués) pour mesurer les performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise. L'impression domine cependant que les instruments l'emportent sur les êtres humains. En particulier, les responsables au plan local manquent des outils, de la sensibilité et de la formation requises pour interagir et communiquer d'une manière appropriée avec la communauté et les autres acteurs. C'est en particulier le cas chez DPA à Valledupar.
- *Traitement du passé et sensibilité au conflit*: le contexte colombien suppose, pour chaque acteur, de prendre toute la mesure de sa complexité, d'en intégrer toutes les dimensions – y compris psycho-sociologiques – dans ses décisions stratégiques et ses actions, de s'adapter sans cesse à son évolution. Or, Nestlé manque de mémoire histo-

rique. Sa conscience du poids du passé et du non-dit – en particulier dans ses relations avec Sinaltrainal – est encore faible et lacunaire. Il en va de même de sa sensibilité au conflit, plus ou moins réduite à l'affirmation d'un principe de « neutralité » peu approfondi. Sa compréhension du conflit est limitée. Nestlé semble ne pas disposer de véritable méthode d'évaluation et d'analyse, non seulement des risques induits par ses faits et gestes, mais aussi de ses possibilités de contribuer d'une manière pro-active à la paix.

- *Politique syndicale*: le taux élevé de syndicalisation dans ses usines ne signifie pas que Nestlé soit sans reproche en matière de droits syndicaux. Selon Sinaltrainal, Nestlé a tenté de faire obstacle à sa création en 1982 – en empêchant son enregistrement officiel – et s'est efforcée depuis lors de miner le syndicat et de lui mettre les bâtons dans les roues. Les membres de Sinaltrainal et quelques travailleurs dénoncent des formes de pression psychologique visant à dissuader ses nouveaux employés d'adhérer au syndicat, des obstacles au travail syndical comme la difficulté d'accéder aux aires de production, le recours à des licenciements répressifs liés plus ou moins directement à des activités syndicales, un manque de disposition au dialogue.
- *Sécurité et droits humains*: l'approche de la « sécurité » reste dans l'ensemble trop étroite. Deux points en particulier posent question. D'une part, jusqu'au printemps 2008, Nestlé n'a jamais condamné dans les médias les attentats et menaces contre les syndicalistes et ne s'est pas distanciée publiquement de leurs auteurs. D'autre part, malgré de réels efforts, les mesures adoptées en regard du profil, du passé, des motivations et de la formation aux droits humains des employés des sociétés de sécurité privées sont encore insuffisantes.
- *Conditions de travail*: La délégation a relevé plusieurs éléments qui conduisent en partie à une précarisa-

tion des conditions de travail. L'instauration d'un double régime de salaires (30% de différence) entre les employés engagés avant et ceux après 2004 viole le principe fondamental d'équité «A travail égal, salaire égal» et constitue une source de frustration et de tension entre les employés. Si les nouveaux salaires restent supérieurs à la moyenne de la branche, ils dépassent – en tant que tels, indépendamment des avantages sociaux – de peu le salaire de subsistance (*living wage*) défini par le Département statistique de la Colombie pour couvrir les besoins essentiels d'une famille de quatre personnes. Selon les syndicats, cette rémunération oblige, pour s'en sortir, nombre d'employés de DPA à recourir à un second emploi. Les travailleurs temporaires constituent une autre source importante de friction entre Nestlé et les syndicats. Entre 2005 et avril 2008, leur part a augmenté à Bugalagrande de 20% à 25%; à Valledupar, elle est encore plus élevée (35%) et excède le quota maximum (31%) défini par Nestlé comme clause pour assurer la stabilité de l'emploi dans la convention collective de l'usine de Dos Quebradas. Enfin, Nestlé Colombie a, les dernières années, sous-traité plusieurs de ses activités à des sociétés tierces où, selon les syndicats, les conditions de travail seraient très mauvaises.

- *Relations aux producteurs*: si les éleveurs apprécient que Nestlé offre des débouchés stables et des paiements immédiats – source de sécurité – certains déplorent des prix insuffisants bien que supérieurs au marché, un manque de transparence dans la politique de rémunération, une réduction des prestations de services en termes de conseils agro-vétérinaires, une discrimination entre gros et petits producteurs de lait.
- *Relations avec les communautés*: malgré ses nombreux programmes sociaux, Nestlé a été décrite comme une «capsule» par rapport aux communautés. D'une part, les relations

de Nestlé avec les communautés ont longtemps été considérées comme secondaires en regard du *core business*. D'autre part, la gestion des tensions permanentes avec Sinaltrainal – qui se considère comme le représentant légitime de la communauté et donc comme l'intermédiaire obligé entre celle-ci et l'entreprise – ont mobilisé beaucoup d'énergie, au risque précisément de négliger les communautés. Partant, il n'y a pas vraiment de dialogue régulier et approfondi avec les différents *stakeholders* du lieu où l'entreprise est implantée. Les autorités lui reprochent une implication insuffisante ou en baisse dans le développement de leur région: faible ancrage local, manque de formation et de recrutement des jeunes à Bugalagrande, absence de projets sociaux d'envergure à Valledupar. Elles attendent de Nestlé plus de clarté et de cohérence dans sa politique et sa communication ainsi qu'une approche plus globale et systémique – capable d'un impact structurel – dans ses programmes communautaires.

## Mission 2010: évaluation des changements

En conclusion du rapport de 2008, Alliance Sud a formulé une quarantaine de recommandations visant à corriger ces différents points problématiques. Elles ont été discutées à haut niveau avec Nestlé. La multinationale en a accepté un peu plus de la moitié, dont certaines importantes. Elle en a aussi – pour différentes raisons de fond et de difficulté de mise en œuvre – refusé d'autres comme l'instauration d'un ombudsman pour les droits humains à Vevey et/ou d'un médiateur en Colombie, la discussion avec Sinaltrainal de thèmes politiques (autres que les droits et les conditions de travail), la limitation des effectifs de travailleurs temporaires, la prise en compte du salaire

de subsistance (*living wage*) plutôt que le minimum légal comme base de calcul pour la rémunération du personnel, la formation du personnel sur la sensibilité au conflit.

En juin 2010, Alliance Sud a effectué une nouvelle mission en Colombie dans le but de vérifier les mesures prises par Nestlé suite à ces recommandations et d'évaluer les changements intervenus dans la situation. L'une des clés du type de processus initié en Colombie étant la continuité, elle a été surprise des importants changements opérés depuis 2008 dans l'équipe dirigeante. Si les nouveaux collaborateurs ont manifesté intérêt et motivation, il reste du chemin à parcourir pour que tous les managers locaux soient pleinement impliqués dans la dynamique en cours et qu'ils en saisissent les enjeux dans toute leur profondeur. De plus, les divers sites de production ne sont pas au même niveau de conscience et de mise en œuvre. La différence de culture d'entreprise entre Nestlé et DPA reste patente.

D'une manière générale, Alliance Sud – à l'instar de la plupart des interlocuteurs, y compris des ONG – a noté une évolution positive de Nestlé Colombie au cours des deux dernières années. L'entreprise est apparue plus ouverte et capable de se mettre en question. Elle cherche à établir un mode de relations plus positif et constructif avec les syndicats et les communautés. De l'aveu même de Nestlé, le processus de dialogue a eu une influence sur elle.

Plus spécifiquement, Nestlé Colombie a pris au sérieux les recommandations d'Alliance Sud. Elle les a mises en œuvre d'une manière systématique. On peut notamment relever les mesures suivantes:

- *Politique syndicale*: près de 80% des nouveaux employés permanents ont adhéré à un syndicat. Nestlé a développé et formalisé les espaces de dialogue périodique avec les syndicats. Elle a facilité l'accès aux fabriques. Elle a lancé plusieurs initiatives de formation des travailleurs sur les droits humains et du travail ainsi que des ma-

nagers pour une meilleure interaction avec les syndicats. Elle a octroyé davantage de place et de droits aux syndicats minoritaires et – à titre expérimental dans une usine (Dos Quebradas) – permis à Sinaltrainal de présenter les droits syndicaux et les conventions collectives lors des séances d'introduction pour les nouveaux employés. En février 2009, Nestlé a, pour la première fois de son histoire, accueilli à Vevey – pour une «visite de courtoisie» – un cadre de Sinaltrainal de passage en Suisse. De 2008 à 2010, les quatre négociations collectives avec Sinaltrainal se sont dans l'ensemble bien déroulées. Celle de Bugalagrande, par exemple, a été bouclée en cinq semaines, soit en moitié moins de temps qu'en 2006; contrairement aux précédentes, elle a été pacifique et sans actes de déprédation. A Valledupar en 2009, Sinaltrainal – qui a damé le pion à son concurrent Sinaltrainbec – était très satisfait du résultat.

- *Sécurité et droits humains*: Nestlé a renforcé le processus de bonnes pratiques en matière de sécurité. Celle-ci a été ancrée au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Un protocole précis a été élaboré et appliqué en cas de crise. La communication de Nestlé est devenue plus pro-active: la compagnie a, à plusieurs reprises, pris publiquement position en cas de problèmes. Ses interventions auprès du gouvernement ont augmenté. Elle a – sans succès – proposé à Sinaltrainal plusieurs démarches conjointes de dénonciation et de demandes d'enquête. Elle a, en 2010, changé de société de sécurité et renforcé les mécanismes de contrôle. Elle a accru encore son engagement dans l'élaboration et la mise en œuvre des «Guidelines for Colombia» (*Guías Colombia*) sur la sécurité et les droits humains, initiés par la Fundación Ideas para la Paz. En collaboration avec celle-ci, elle a également, dès juin 2010, lancé un programme de formation de ses services de sécurité aux droits humains.

- *Conditions de travail:* globalement, Nestlé a augmenté le nombre d'employés permanents et réduit celui des travailleurs temporaires. Elle a également diminué le nombre de ses sous-traitants. Nestlé déclare avoir pris des mesures de contrôle, formation et coaching pour garantir des conditions de travail décentes chez ses fournisseurs et sous-traitants, lesquels sont contractuellement tenus de respecter ses principes de responsabilité sociale et environnementale. Elle a, dans certains cas, changé de partenaires.
- *Traitement du passé et sensibilité au conflit:* Nestlé a lancé et soutenu plusieurs démarches pour traiter le passé. Ainsi, en collaboration avec la Fundación para la Reconciliación y Paz, elle a mis sur pied des ateliers et deux centres de réconciliation (Bugalagrande et Caquetá). La méthode choisie propose un parcours visant à rendre conscientes et à travailler les causes profondes – notamment la mémoire malheureuse accumulée – qui se trouvent à l'origine des conflits, peuvent générer un langage agressif et des violences physiques. Le but, par une démarche de justice et de vérité au plan personnel, est de créer une nouvelle culture et un environnement psychologique d'intégration permettant un changement d'attitude, d'état d'esprit et de langage. Jusqu'en juin 2010, à Bugalagrande, seul un manager de Nestlé a effectué le cursus de formation. Les responsables de Sinaltrainal ont participé à la première réunion, puis se sont retirés. Parallèlement, à l'intérieur de l'entreprise, Nestlé a également initié l'écriture d'un livre collectif – avec les employés, actuels et retraités, et leurs familles – sur l'histoire de la fabrique de Bugalagrande et ses relations avec la communauté locale. Une manière de récupérer et guérir la mémoire historique, institutionnelle et personnelle.
- *Relations avec les producteurs:* même si elle ne s'y était pas engagée formellement, Nestlé a fait des efforts en matière de transparence

pour informer les éleveurs de manière pro-active sur la structure des prix.

- *Relations avec les communautés:* Nestlé a fait des efforts pour sortir de sa «capsule» par rapport aux communautés. Elle a, sur ses différents sites, pris différentes mesures – d'ordre psycho-social et en matière de communication – pour améliorer ses relations avec les familles des employés, les communautés et leurs responsables: engagement de collaboratrices spécialisées, formation et recrutement de main-d'œuvre locale jeune (Bugalagrande), activités publiques (sportives, récréatives, artistiques), soutien de projets communautaires sociaux et écologiques (fourniture de produits alimentaires et d'eau, ludothèques, écoles, formation en agronomie, plantations d'arbres). Pendant la grève lancée au printemps 2010 par Sinaltrainbec à Valledupar – durant les négociations collectives – DPA a mis en place un plan de contingentement du lait pour que les éleveurs, les fournisseurs et la communauté ne soient pas affectés. DPA a également mobilisé les autorités locales et régionales dans le but de trouver une solution pacifique au conflit. Alors que le gouverneur du Cesar a loué cette «manière intelligente» dont DPA a géré la situation, Sinaltrainbec a critiqué ces mesures qui neutralisaient en partie l'efficacité de la grève.

## **Nestlé-Sinaltrainal: un dialogue de sourds**

A l'inverse de la plupart des interlocuteurs de la délégation d'Alliance Sud, les syndicats n'ont pas modifié leur perception de Nestlé. Ils ne reconnaissent pas les pas accomplis par Nestlé. Pour eux, l'entreprise n'a pas changé. Ils estiment que les relations avec Nestlé ainsi que les conditions de travail ne se sont pas bonifiées; elles auraient même

## Sinaltrainal: un syndicat radical et combatif

Le contexte colombien explique qu'un syndicat puisse se voir non seulement comme un partenaire social, mais comme un acteur politique. Si ce n'est pas le cas du syndicat majoritaire (Sinaltrainbec) de DPA à Valledupar, c'est en revanche celui de Sinaltrainal, présent sur tous les sites colombiens de production de Nestlé. Fondé en 1982 avec 31 employés de Nestlé et Cicolac, il comptait près de 1'500 affiliés en avril 2008, provenant de Nestlé et Coca-Cola.

Minoritaire dans le paysage syndical colombien, plutôt radical, Sinaltrainal est soucieux de créer des alliances avec d'autres secteurs de la société civile et les mouvements sociaux. Il poursuit consciemment une double stratégie.

D'un côté, au *plan local*, il mène efficacement – d'une manière concrète et pragmatique qui s'incarne dans chaque fabrique – l'activité traditionnelle d'un syndicat visant à améliorer les conditions de travail, via notamment la négociation de conventions collectives. Le président de Sinaltrainal Javier Correa a, en ce sens, déclaré à la délégation d'Alliance Sud qu'il aspirait à ce que la relation avec Nestlé puisse devenir un exemple pour la Colombie en matière de partenariat social.

De l'autre, au *plan central et national*, Sinaltrainal défend un agenda politique global de lutte des classes pour l'avènement d'une Colombie démocratique et post-capitaliste. Il est engagé dans un combat contre la globalisation et la politique néo-libérale du gouvernement dont les multinationales – et parmi elles, Nestlé – sont le symbole par excellence. Pour le syndicat, la politique de Nestlé Colombie n'est rien d'autre que la mise en œuvre de la politique globale «injuste» de Nestlé au plan mondial. Il en résulte trois choses. *Primo*, une approche plutôt idéologique des problèmes, avec les risques de discours généraux et de surinterprétations qui peuvent en découler. *Secundo*, une forte activité de campagne – dénonciations publiques, actions en justice, Tribunaux Lelio Basso des peuples, etc. – dans un style assez agressif. *Tertio*, une volonté d'internationaliser la lutte à travers les groupes de solidarité à l'étranger et en mobilisant certaines instances comme l'Organisation internationale du travail (OIT), la Commission inter-américaine des droits de l'homme, les tribunaux aux Etats-Unis. Cela, d'autant plus que le syndicat estime ne pas être entendu en Colombie – ni par Nestlé, ni par les autorités politiques et judiciaires qui, selon lui, «prennent systématiquement le parti des multinationales». En 2007 et 2009, Sinaltrainal a déposé deux plaintes à l'OIT contre le gouvernement colombien pour les violations présumées des droits syndicaux par Nestlé et pour tous les cas d'assassinat de syndicalistes employés de Nestlé. Tant le gouvernement de Bogotá que l'OIT ont réfuté les accusations de Sinaltrainal.

Autrement dit, si la recherche de solutions est le moteur principal au plan local, la confrontation domine au plan central. Mais les deux niveaux et démarches sont, pour Sinaltrainal, indissociables et incontournables. A l'heure de la mondialisation, qui plus est dans un contexte comme celui de la Colombie, la défense des droits et des intérêts des travailleurs passe aussi par une transformation des structures économiques.

Malgré les réels succès obtenus dans l'amélioration des conditions de travail, Sinaltrainal est – à l'instar du mouvement syndical en général en Colombie – depuis plusieurs années en perte de vitesse. Il déclare avoir perdu plus de 1000 membres chez Nestlé en 15 ans, suite notamment à la liquidation de Cicolac et à la fermeture des centres de distribution dont les tâches ont été sous-traitées. La délégation a ressenti chez ses leaders et ses membres une frustration face au présent, une nostalgie par rapport au passé et une inquiétude face à l'avenir. Plus le syndicat se sent affaibli dans son rapport à Nestlé et donc menacé, plus il se radicalise. A l'inverse, plus il se sent fort – comme à Valledupar où il progresse face à son concurrent Sinaltrainbec – plus il se montre conciliant et coopérant.

empiré. Cette différence de perception est due notamment à quatre facteurs: la perpétuation de certains problèmes, une relation de concurrence, une différence radicale d'approche, une défiance de fond.

- La *perpétuation de certains problèmes*: s'ils admettent qu'il existe davantage d'espace de dialogue, les syndicats affirment en même temps que cela ne conduit pas à des améliorations concrètes.

Les syndicats se plaignent en particulier des problèmes suivants: maintien par Nestlé du double système de rémunération; insuffisance des rémunérations et taux de crédit hypothécaires trop hauts chez DPA, qui conduisent à une précarisation des conditions de vie dans une région caractérisée par un fort endettement des ménages; recours encore «trop élevé» aux travailleurs temporaires et aux sous-traitants, où les conditions de travail sont mauvaises; persistance d'une politique antisyndicale via en particulier des pratiques de harcèlement de certains chefs envers des membres du syndicat Sinaltrainbec; problèmes de santé occupationnelle et de qualité des produits liés à des pressions accrues à la productivité; soutien technique et agronomique insuffisant aux petits éleveurs, en particulier au Cesar.

A Valledupar, les critiques des autorités n'ont pas vraiment évolué par rapport à 2008 quant au manque d'engagement de DPA en matière de responsabilité sociale et environnementale. L'impression de la délégation d'Alliance Sud est que, dans ses projets pour la communauté, les travailleurs et leurs familles, l'approche de Nestlé reste encore souvent très *top down* et imprégnée de paternalisme. Elle relève plus d'une accumulation de petits projets (souvent peu coûteux et à la limite caritatifs) que d'un véritable agenda social construit avec la communauté, en prise avec ses principaux problèmes. Nestlé et peut-être plus encore DPA n'incluent pas assez, en amont, la communauté. Elles ont tendance

à faire des projets *pour* les gens plutôt qu'*avec* eux, à partir ce qu'elles estiment être les besoins des gens plutôt qu'à partir des besoins réels de ceux-ci, définis par eux-mêmes.

- Une *relation de concurrence*. D'une part, Sinaltrainal se considère comme le représentant non seulement des employés, mais du peuple, donc de la communauté. Il perçoit donc comme une usurpation de ses prérogatives et une «menace» – une stratégie pour l'isoler et le marginaliser – les efforts de Nestlé pour briser sa «capsule» et se rapprocher des familles, des travailleurs et des communautés. D'autre part, Sinaltrainal a besoin de pouvoir revendiquer – comme les fruits de sa lutte – toutes les avancées en faveur des travailleurs.
- Une *différence radicale* d'approche. Plus d'une fois, la délégation d'Alliance Sud a eu l'impression de se trouver devant deux planètes aux antipodes l'une de l'autre et quasi irréconciliables, tant les visions du monde de Nestlé et de Sinaltrainal, les lunettes à travers lesquelles ils regardent les choses sont différentes. Chez Nestlé, les problèmes sont souvent vus comme des carences et des imperfections corrigibles par des améliorations techniques et pratiques. Chez Sinaltrainal, ils sont plutôt appréhendés comme des questions politiques qui touchent aux droits humains et aux stratégies globales de l'entreprise. Partant, Sinaltrainal demande à thématiser les options politiques de Nestlé et leurs implications, mais Nestlé n'entend discuter que de choses pratiques et d'aspects liés aux conditions de travail.
- Une *défiance de fond*<sup>1</sup>. Il règne une absence fondamentale de confiance entre Nestlé et Sinaltrainal, alimentée par le poids du passé non traité, avec toute la charge de non-dit qui l'accompagne. Si Sinaltrainal se plaint de ne pas être vraiment entendu et d'un fossé entre ce que l'entreprise dit et ce qu'elle fait, Nestlé vit mal la double stratégie – pragmatique (locale) et politique

1 La défiance entre «partenaires sociaux», particulièrement forte entre Nestlé et Sinaltrainal, est une caractéristique de la Colombie, ainsi que l'a relevé une mission tripartite à haut niveau de l'Organisation internationale du travail (OIT) en février 2011: «In this regard, the Mission was strongly of the view that the lack of trust between Colombia's tripartite constituents is the most important obstacle to progress towards full respect of the rights guaranteed by ILO Conventions Nos 87 and 98 and towards a better future for all Colombian Society. Distrust generated by the mistakes and abuses of the past remains strong and will not be eliminated easily. Many of those with whom the Mission met expressed open mistrust of the motives and objectives of others, and this clearly constrained their readiness or ability to react positively to the initiatives or actions taken by them. Colombia must break this cycle of distrust» (ILO, Conclusions of the High-level Tripartite Mission to Colombia, 14-18 February 2011.

(national) – de Sinaltrainal (voir encadré p. 12). Chaque partie dénonce le «double langage» de l'autre. Quand leurs responsables se rencontrent, chacune pense que l'autre a un agenda caché, qu'elle ne dit pas la vérité, qu'elle manipule l'information et vise ultimement à lui nuire d'une manière ou d'une autre. Par exemple, Sinaltrainal ne croit pas dans les chiffres fournis par Nestlé sur sa situation économique et par lesquels elle justifie certaines mesures comme le maintien de deux classes de salaires. Nestlé, quant à elle, ne supporte pas quand, le lendemain d'une discussion à haut niveau, le syndicat dépose une plainte à l'OIT sans l'avoir informée la veille. Pour Nestlé, c'est tout simplement inacceptable; pour Sinaltrainal, une manière de manifester son indépendance politique et son refus de toute compromission avec Nestlé, d'affirmer que le dialogue n'enlève rien à la confrontation.

Tout cela conduit à des relations qui s'apparentent souvent à un dialogue de sourds, à une cascade de malentendus et de procès d'intention. C'est notamment patent avec le dialogue au plan national. En 2008, on discutait de l'ordre du jour sur la base d'une proposition en 14 points de Sinaltrainal; en 2010, on est toujours à batailler sur un agenda, sur la base cette fois-ci d'une «Proposition de réparation intégrale» (également en 14 points) soumise par le syndicat en septembre 2009. Sinaltrainal a interrompu le processus de dialogue en mai 2010. Il estimait que Nestlé tentait d'imposer ses vues unilatéralement, alors que ce n'était pour Nestlé qu'une proposition visant à établir des priorités.

Pour la délégation d'Alliance Sud, la constellation des relations – très complexes et paradoxales – entre Sinaltrainal et Nestlé est certes le reflet d'un rapport de forces (politique et économique) très inégal. Il témoigne cependant aussi d'un contexte (culturel) marqué par la violence, l'absence d'un véritable dialogue, le poids du passé et le non-dit. Il est enfin caractéristique de

ce qu'en psychologie on appelle la «double contrainte» (*double bind*). Ce genre de situation est insoluble de manière logique et directe. Sa résolution ne peut passer que par un contournement latéral ou vertical, c'est-à-dire par un changement de niveau et de conscience. A l'inverse, tant que l'on demeure sur le même niveau, tous les efforts que l'on entreprend ne fonctionnent pas: «Plus cela change, plus c'est la même chose.»

## La médiation comme issue possible

Alliance Sud ne prétend pas détenir la solution. Elle a cependant esquissé dans son rapport 2010 quelques pistes pour tenter de sortir de l'impasse et renforcer le processus commencé il y a deux ans. L'objectif n'est pas d'éliminer les conflits entre Nestlé et Sinaltrainal, mais de les ramener à un niveau gérable qui permette aux parties d'envisager des relations plus constructives, d'œuvrer à la recherche sincère de solutions communes à certains problèmes et de consacrer davantage d'énergie à l'amélioration des conditions de travail et de vie des employés ainsi qu'au développement des communautés.

Le chemin proposé se décline selon six axes:

- 1) Effectuer une médiation par un acteur tiers – une personne ou une organisation indépendante, internationale, acceptée par les deux parties – pour aider Nestlé et Sinaltrainal à changer de lunettes et de niveau, permettant ainsi de sortir du lien de «double contrainte» et de prendre en compte tout le non-dit et la part inconsciente qui minent leurs relations.
- 2) Opérer les changements d'attitude nécessaires à l'instauration d'une base minimale de confiance sans laquelle rien ne bougera. Dans ses relations avec les employés, les syndicats et la communauté, Nestlé est

appelée à une approche davantage *bottom up*, c'est-à-dire plus participative et inclusive. Sa culture doit devenir moins technocratique, ce qui suppose de développer encore davantage chez ses managers la capacité de perception, d'interaction, de communication subtile avec les différents *stakeholders*, en particulier les syndicats. Nestlé doit également mieux informer les syndicats en permettant une appropriation, les consulter avant de décider et les intégrer davantage dans les projets communautaires en respectant les différences d'approche et d'optique. Dans cette perspective, Sinaltrainal, ainsi que la délégation l'a signifié à sa direction, a également des pas à accomplir. Sans renoncer à son double agenda – tout à fait compréhensible – il serait sans doute judicieux d'adopter parfois un ton moins agressif, de mieux étayer ses accusations publiques et d'éviter la surinterprétation de faits relevant moins d'une volonté politique de Nestlé que d'accidents ou d'erreurs ponctuels et localisés. Ses interventions n'en gagneraient que plus de poids et de crédibilité.

- 3) Accroître la sensibilité des managers de Nestlé au conflit. Nestlé devrait aller plus loin dans l'analyse et la prise en compte des contextes à la fois très complexes, difficiles – car conflictuels et polarisés – et en même temps très évolutifs dans lesquels elle se trouve. Cela, afin non seulement de mieux évaluer les risques de ses activités, mais aussi de saisir et concrétiser les opportunités pour la construction de la paix en Colombie, notamment en termes d'investissements sociaux, de dialogue politique et d'engagements communautaires.
- 4) Renforcer le travail de traitement du passé, non seulement à Bugalagrande, mais aussi à Valledupar, dont la mémoire est encore très marquée par la «liquidation» de Cicolac. Il conviendrait que tous les dirigeants de Nestlé participent aux ateliers de la Fundación para la Reconciliación y Paz. Cette recomman-

dation vaut aussi pour les leaders de Sinaltrainal.

- 5) Reprendre le dialogue au plan national, interrompu en mai 2010, en commençant – éventuellement avec l'aide d'un médiateur – par s'accorder sur les règles du jeu, définir les modalités et les ressources, sans cependant chercher à imposer son agenda. Nestlé devrait être prête à discuter certaines questions qui ne sont pas prioritaires pour elle, mais le sont pour Sinaltrainal, comme par exemple celle des fournisseurs et sous-traitants.
- 6) Continuer à travailler à résoudre les problèmes et points critiques qui subsistent.

Lors d'une réunion à haut niveau en novembre 2010, Nestlé a accepté la plupart des recommandations d'Alliance Sud et s'est engagée à les mettre en œuvre. Elle a cependant refusé celles susceptibles d'affecter sa compétitivité ou qu'elle considérait comme relevant des négociations collectives.

## Perspectives et conclusions

La relation entre Nestlé et Sinaltrainal est profondément paradoxale. Nestlé Colombie a l'ambition affirmée de devenir un fleuron du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale. Pour la réaliser, elle a besoin d'un syndicat fort et confiant en lui-même, qui se sente écouté et respecté dans son rôle et ses intérêts propres. Il n'est pas dans son intérêt d'avoir un syndicat qui se radicalise parce qu'il se sent affaibli, vulnérable, non reconnu et marginalisé. De son côté, Sinaltrainal est soucieux d'assurer sa survie – politique et syndicale – alors que son influence et sa force de mobilisation diminuent dans une Colombie en mutation rapide et que ses démarches internationales n'ont jusqu'ici guère été couronnées de succès. En ce sens, il

n'est pas dans son intérêt d'avoir une entreprise qui retire peu à peu ses billes de Colombie, parce qu'elle ne serait plus assez compétitive ou qu'elle finirait par s'épuiser à gérer des conflits et des problèmes d'image. A l'inverse, plus Nestlé pourra prospérer tout en s'améliorant en matière de responsabilité sociale et environnementale, et plus Sinaltrainal pourra en profiter, tant en termes de soutien économique que d'image: la reconnaissance que c'est grâce à lui que Nestlé est meilleure.

Trois questions ou préoccupations d'Alliance Sud méritent d'être soulignées.

D'abord, arrivé au début de 2010, le nouveau président de Nestlé Colombie est décidé à rendre Nestlé plus compétitive et à doubler son volume d'affaires, notamment en rendant ses produits plus accessibles. Comment Nestlé entend-elle conjuguer cet ambitieux objectif économique avec la volonté de s'engager davantage pour le développement communautaire, la réduction de la pauvreté et l'empowerment des populations qui constituent la clé de la création de valeur partagée? Les responsables de marché sont pressés d'améliorer la profitabilité de l'entreprise pour la hisser au niveau moyen du groupe. Comment Nestlé va-t-elle arbitrer la tension entre la rentabilité du capital et son engagement pour le développement social, entre les intérêts des *stakeholders* locaux et ceux des *shareholders* globaux? Quelle est la marge de manœuvre laissée à Nestlé Colombie pour gérer cet arbitrage? Quand ses dirigeants seront-ils évalués et récompensés selon des critères non seulement financiers, mais aussi sociaux et écologiques?

Ensuite, la Colombie et l'Union européenne ont signé en mai 2010 un accord de libre-échange qui menace les 400'000 producteurs colombiens de lait et leurs familles, dont 60% sont très petits et n'ont pas d'économie d'échelle. Alors qu'elle pourra sans doute se procurer du lait européen à un meilleur prix que le lait local, comment Nestlé va-t-elle assumer sa responsabilité envers tous les paysans qui dépendent

d'elle, qui ont investi et se sont endettés pour se conformer à ses exigences et qui craignent qu'elle ne finisse par les lâcher?

Enfin, la démarche entreprise et les mesures mises en œuvre en Colombie à la faveur du dialogue avec Alliance Sud relèvent-elles pour Nestlé juste d'un cas particulier et ponctuel, ou constituent-elles un exemple qui vaut globalement pour l'ensemble du groupe? Pour Alliance Sud, la dialogue ne prend son sens que si les résultats et recommandations de ses missions en Colombie – notamment sur la culture d'entreprise, les relations avec les syndicats et les communautés, les politiques de salaire et d'emploi (temporaires, fournisseurs et sous-traitants) – non seulement induisent un processus d'amélioration et de changement structurel à moyen et long terme en Colombie, mais ont aussi une incidence sur les politiques et pratiques de l'ensemble du groupe Nestlé, en particulier sur d'autres marchés du Sud.

Michel Egger/mai 2011

*Michel Egger est coordinateur de politique de développement à Alliance Sud. Il est en charge du dossier commerce international et dirige le bureau de la Suisse romande à Lausanne. Il a conduit, côté Alliance Sud, l'ensemble du processus de dialogue avec Nestlé.*



Dans la série **GLOBAL+ Dossiers** Alliance Sud publie des prises de position, des conférences et d'autres documents importants. Les *Dossiers* sont téléchargeables au format pdf sous [www.alliancesud.ch/publications](http://www.alliancesud.ch/publications) ou disponibles sous forme imprimée (sfr. 7.- le numéro).

Les éditions les plus récentes étaient les suivantes:

- Après le cycle de Doha. Eléments pour un agenda post-Doha, Dossier n° 15, mars 2010.
- Les crédits du FMI dans la crise économique globale. Politique de conditionnalités du Fonds monétaire international, Dossier n° 14, février 2010.
- Politique climatique: peccée ou tergiversations? Changement climatique et négociations post-Kyoto du point de vue de la politique de développement, Dossier n° 13, mai 2009.
- A qui profite l'aide au développement? Controverses et nouvelles pistes. Documentation de la conférence publique d'Alliance Sud du 16 mai 2008, Dossier n° 12, juillet 2008.

La globalisation vous intéresse?

## Abonnez-vous à **GLOBAL+**

La revue d'Alliance Sud vous informe quatre fois par an sur les questions de globalisation et de politique Nord-Sud.

- Exemplaire à l'essai      gratuit
- Abonnement Suisse      Fr. 30.-
- Abonnement Etranger      Fr. 40.-
- Abonnement soutien      Fr. 50.- ou plus

Nom/prénom

Adresse

NPA/lieu

E-Mail

A renvoyer à:

GLOBAL+, case postale 6735, 3001 Berne, téléphone: 031 390 93 30, e-mail: [globalplus@alliancesud.ch](mailto:globalplus@alliancesud.ch)