



DE GLOBE à LEAN, la course aux profits



La démarche « d'amélioration continue », NCE (Nestlé Continuous Excellence) chez Nestlé, s'appuie sur la méthodologie LEAN, qui signifie *mince* ou pire, *maigre* en anglais. Maigre en coûts !

Née dans le secteur automobile dans les années 70, cette démarche est inspirée du modèle de production des usines Toyota. Son but est de produire au plus juste et d'éliminer tout ce qui est superflu. Le modèle gagna rapidement le secteur automobile des Etats-Unis, puis s'implanta dans les années 80 en Europe. Depuis quelques années, il est préconisé comme levier d'optimisation de performance des entreprises du secteur agro-alimentaire. D'où l'explosion que nous connaissons d'un nouveau vocabulaire : vous avez aimé Globe et ses anglicismes ? Voici venir les *ceintures* (verte, jaune, noire comme au judo), et autres *mudas* (temps morts, déplacements inutiles, stock, transport, défauts, surqualité, surproduction, autant de gaspillages à traquer) !

De Toyota à Nestlé

Ce système d'organisation de la production repose sur les caractéristiques suivantes :

Le « *just in time* », c'est la demande qui tire le flux de la production et de l'approvisionnement. Plus aucun stock, mais un système tendu tout le long de la relation client-producteur-fournisseur-sous-traitants.

Le *management par le stress* : l'absence de stock impose l'adaptation permanente. L'insuffisance des ressources pour réaliser les objectifs oblige à chasser les temps morts, et tout ce qui est inutile. La cadence et les objectifs exercent une pression constante sur les équipes, et demandent à chaque membre du groupe de se dépenser au maximum pour ne pas pénaliser les autres. Toutes ces contraintes, intériorisées par le salarié, pèsent sur lui.

La *flexibilité* et la *polyvalence*. La demande varie, l'environnement technique, aussi. C'est au travailleur de s'adapter. Il doit pouvoir effectuer plusieurs tâches, plusieurs fonctions au sein de l'entreprise. Et être envoyé là où l'exige la marche des affaires.

La *pyramide de prestations et sous-traitances*. Ici règnent précarité, bas salaires, absence de syndicats. En exigeant des baisses continues de prix, le donneur d'ordre « externalise » ainsi ses propres contraintes d'exécution.

Le *management participatif*. Il permet à l'ouvrier de s'identifier à son contremaître, l'employé à son chef, le cadre à sa direction. Si ce type de management marche quand l'ascenseur social est efficace, il s'avère aussi le pire des pièges par temps de vaches maigres. Hé oui, le *management participatif*, loin de fédérer, divise. Individualise. Miroir aux alouettes, l'attrait de la réussite mène aussi à l'exclusion : s'identifier ne veut pas dire arriver. Pléthore de candidats, peu d'élus !

Décryptage d'un système pervers

Le discours promotionnel de ce système est tenu par la hiérarchie, du sommet jusqu'au niveau de proximité, du siège social jusque dans les usines : on nous parle « esprit d'équipe », « autonomie », « recherche de l'Excellence », « Zéro défaut », « Engagement total ». Décryptage :

Esprit d'équipe ? Il est plus facile d'améliorer, d'économiser sur un ensemble de fonctions, que sur une seule. Mais attention, les évaluations et objectifs sont individuels, pour mieux gagner encore ... sur la paye de chacun.

Autonomie ? On la valorise, surtout quand les moyens manquent. La responsabilisation devient, alors, individuelle. Le salarié se retrouve seul, face à l'avalanche de prescriptions et de tâches qui, souvent, ne relèvent pas directement de son travail.

Recherche de l'excellence ? Mise en concurrence des travailleurs, les uns avec les autres. On promeut tout cela de façon ludique, avec films, concours et prix. Mais exceller est un chemin sans fin. Vous faites bien aujourd'hui ? Vous devrez encore faire mieux demain ! Vous tenez la cadence ? Il faut « être créatif, rapide, premier ».

Zéro défaut. A force de tirer sur les coûts, les salaires, les matières, les procédures de fabrication, les maintenances, la qualité des produits baisse. Alors on invoque le zéro défaut, la « qualité totale ». Quand les cadences augmentent, la fatigue et l'usure aussi. Le salarié risque l'accident, et la machine, la panne. Le leitmotiv devient : « un accident, c'est un accident de trop ». Un arrêt de la chaîne aussi. Tout cela coûte cher.

Engagement total. Pour anticiper les dysfonctionnements, eux-mêmes résultats de multiples réorganisations, externalisations, et changements, il faut être concentré totalement sur son travail, se donner à fond.

Vous avez dit « 0 défaut, 1 équipe, 100% d'engagement personnel » ?

Sur le terrain

Rapport de la Supply Chain au CCE Déc. 2009 : 1,6 Mio € d'économies dans le réseau de distribution, grâce à Lean et au flux tendu. 1 Mio d'économies encore, de prestations logistiques. Pour 2010, la réorganisation des flux logistiques continue, et on annonce déjà que « toutes les économies faites en 2009 ne couvriront pas les coûts attendus en 2010 ». Réduction des stocks ? C'est le distributeur qui n'en aura plus, puisqu'on le gère chez nous, en tant que service au client. En attendant, les postes mêmes qui doivent « maigrir », enflent sous la charge supplémentaire.

Premières victimes de Lean : les conditions de travail

La gazette NCE de l'usine proclame « Le Totem NCE » qui permet d'expliquer « l'histoire NCE » telle qu'elle va se dérouler. En haut du totem, la devise : « Viser l'Excellence ». Les trois chiffres magiques : 0,1,100. Il ne manque plus que la danse du sorcier !

Dans les ateliers, les postes de travail ont été filmés, analysés, les gestes des agents, enregistrés, minutés, décortiqués. Les déplacements réduits au strict minimum, pas de temps perdu. Résultat : les cadences augmentent, les troubles musculo-squelettiques (TMS), les accidents explosent, ainsi que les arrêts maladie. Pire : on demande aux ouvriers de ne pas les déclarer.

Au siège, les mêmes leitmotivs et les mêmes chiffres magiques. Tous les métiers, du manuel au conceptuel, sont découpés, toyotisés. L'humain disparaît derrière un numéro de ticket, normé en nombre de jours. La procédure est généralisée début 2008 à toute observation du salarié, du dysfonctionnement de logiciel à la fuite des lavabos... avant d'être suspendue provisoirement l'année suivante : incontrôlable, trop cher. Qu'à cela ne tienne, on a trouvé un prestataire meilleur marché.

Un signe des temps : les procédures changent-elles ? Arrivent des nouveaux concepts ? Le « faites-le vous-même » devient « Débrouille-toi ». C'est ça, « responsabiliser au maximum ses salariés » ?

De la rentabilité affichée au coût humain ignoré

Aujourd'hui, les salariés ne voient pas le retour des efforts consentis : les résultats de productivité dégaçés, les gains en valeur ajoutée ne contribuent plus à l'amélioration de nos salaires et de nos conditions de vie, mais sont aspirés par les objectifs de rentabilité financière, aux seuls bénéfices des actionnaires. Quand la croissance est stagnante, voisine de zéro et que la rentabilité dépasse les 15%, c'est le salarié qui trinque. La Direction avoue du bout des lèvres que les retours escomptés de Globe ne sont pas là. Mais la rentabilité attendue, la Finance l'exige. La croissance n'est pas au rendez-vous, alors on va presser le coût de la production et le coût du travail. Combien coûtent Globe, Lean, leurs dysfonctionnements ? Leur cortège de consultants zélés ? Qui considèrera le coût humain des réorganisations à répétition que nous vivons depuis des années ?

Vers de nouvelles valeurs

Il est urgent d'empêcher Lean et de retrouver des valeurs autres que le résultat financier. Il faut :

- **Créer les emplois nécessaires à la pérennité de l'entreprise**
- **Créer les conditions pour un travail décent dans le respect de l'individu.**
- **Retrouver la qualité et la saveur des produits Nestlé**
- **Développer la qualification des salariés et augmenter les salaires**

Rejoignez-nous ! www.cgt-nfnoisiel.org