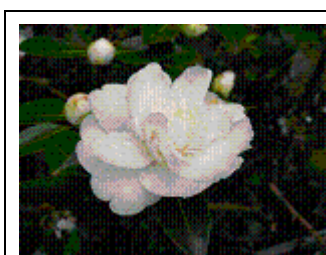


La Missive de

Gestion *attentive*

N°29 – janvier - mars 2008



Sommaire

Stratégies d'entreprise dans la mondialisation
La mondialisation n'est pas ce que vous croyez
Rendre délocalisations et externalisations socialement responsables
Monsanto, entreprise citoyenne...
FagorBrandt SAS, filiale d'une coopérative ouvrière

Édito

Stratégies d'entreprise dans la mondialisation

Dans l'esprit de bien des Européens, et même des Américains, mondialisation des échanges égale délocalisation des emplois, et croissance des pays émergents signifie crise dans les pays anciennement industrialisés.

Croissance / crise. Evidemment, si ceux-là produisent de plus en plus de biens et services, mathématiquement leur part dans la production mondiale augmente et celle de ceux-ci diminue, mais sans que ces derniers s'appauvrissent pour autant.

Mondialisation / délocalisation. Les études menées par les chercheurs du MIT et les syndicalistes de UNI-Europa arrivent à des conclusions semblables : globalement les emplois ne quittent que peu ou pas du tout les pays anciennement industrialisés pour aller vers les pays émergents, dans certains secteurs le solde net peut être positif ! Les emplois perdus le sont pour cause de réorganisations d'entreprise et d'externalisation des activités. Que la cause ultime de ces modifications dans la répartition géographique réside dans la concurrence que se font les entreprises pour attirer les capitaux, oui. Que les territoires rivalisent pour attirer les investissements, c'est un fait, la nouveauté est que cela se passe de plus en plus fréquemment à l'intérieur d'un même groupe, et souvent dans une même grande région voire dans un même pays.

La mondialisation est réalisée par les entreprises plus que par les Etats. Cela ne veut pas dire que ceux-ci n'ont rien à faire, au contraire : les infrastructures matérielles et intellectuelles sont essentiellement de leur responsabilité et ils ont un rôle à jouer pour amortir les gains et pertes des différentes catégories de citoyens.

Quant aux entreprises, les politiques qu'elles mènent sont aussi diverses que leurs modes de gouvernance. Marketing ou effet de mode, d'un Monsanto impérialiste à un Mondragón tenant d'une démocratie à usage interne, toutes se disent responsables, citoyennes et protectrices de l'environnement. Nous constatons que dans certains cas il s'agit de l'hommage du vice à la vertu.

Marie-Noëlle Auberger mna@gestion-attentive.com

La mondialisation n'est pas ce que vous croyez...

Suzan Berger, professeur au MIT - Massachusetts Institute of Technology - et auteur notamment de *Made in Monde*, a participé récemment à Paris à un colloque à l'initiative de la CFDT consacré aux nouvelles frontières de l'économie internationale, le sous-titre de son ouvrage. Elle réfute le caractère inéluctable des délocalisations et la croyance en « la seule solution » (one best way).



Les Français ne sont pas les seuls à s'inquiéter des délocalisations d'activité ; celles-ci sont une source d'anxiété aux Etats-Unis, où aujourd'hui 53% des électeurs républicains pensent que le libre-échange est mauvais pour leur pays, les démocrates en étant persuadés depuis longtemps. Toute la campagne présidentielle pour la Maison blanche tourne autour du protectionnisme.

La mondialisation, c'est l'existence d'un marché unique pour le capital, les biens et services et le travail... Cependant, même pour le capital, qui est le plus mobile, le marché n'est pas parfait et les taux d'intérêt ne sont pas les mêmes partout dans le monde. La réalité concrète est très loin de la mondialisation, il n'existe pas de marché unique. Mais il existe des pressions dans ce sens, dont l'équipe de chercheurs du MIT – trois ingénieurs et trois spécialistes des sciences sociales – ont étudié l'impact, en se concentrant sur les entreprises des secteurs les plus concurrentiels.

Ils ont constaté que les délocalisations vers l'extérieur de l'Union européenne ne représentaient qu'une part très limitée des pertes d'emploi constatées au sein de l'UE. Il en est de même aux Etats-Unis. Ce sont les restructurations internes qui sont le facteur principal des pertes d'emplois ; les emplois existants ne sont que rarement déplacés mais les nouveaux emplois sont créés ailleurs.

Réorganisation et délocalisation

Les deux questions qui se posent sont d'une part, en matière de réorganisation, « que faut-il garder à l'intérieur des entreprises ? Que faut-il sous-traiter ? », et d'autre part, en matière de délocalisation, « que faut-il garder chez soi ? Que faut-il délocaliser ? »

Une étude a été conduite par l'équipe du MIT auprès de près de sept cents entreprises dans quatre secteurs vulnérables, à savoir le textile - habillement, l'électronique, l'équipement automobile et les autres industries, principalement en Amérique du nord, en Europe, au Japon et à Taiwan. Qu'il s'agisse d'industries *slow tech*, comme le textile – habillement où les techniques de base n'évoluent pas vite, ou d'industries *fast tech* comme l'électronique, les vecteurs de transformation sont de cinq types : les nouveaux marchés, la volatilité de la demande, la libéralisation des marchés financiers et du commerce, les nouveaux espaces pour la production et les nouvelles technologies numériques (*digitals*) de codification.

L'équipe du MIT a insisté sur le cinquième facteur car les potentialités de numérisation et de codification permettent une fragmentation de la production. Les nouvelles entreprises qui ont été les étoiles des années quatre-vingt-dix ne travaillent que sur une fonction, comme par exemple le design, et externalisent les autres. On passe d'un modèle « maquette » où toutes les pièces doivent être dans la boîte à un modèle « Lego » où les briques peuvent servir dans plusieurs configurations. Ainsi, Apple achetait des composants préexistants et en faisait l'assemblage, assurant au client le service et le design. Le prix d'un iPod, 224 dollars, se composait de 3 dollars

d'assemblage en Chine et de 90 dollars de composants japonais, le reste étant du marketing et des coûts de distribution...

Il n'y a pas de solution unique

L'étude du MIT a conclu à la diversité des stratégies gagnantes. Il existe de multiples solutions, y compris à l'intérieur de la même gamme de prix ; il n'y pas de « *One best way* ». Dell assemble en quatre minutes trente des composants qui, jusqu'à leur intégration, appartiennent au sous-traitant et gère essentiellement des réseaux de distribution ; Samsung fabrique la majorité des composants de ses produits... et les deux entreprises sont aussi rentables l'une que l'autre. Zara fabrique la moitié de ses vêtements dans le nord de l'Espagne, Gap a tout externalisé et les deux entreprises sont aussi rentables l'une que l'autre. Il n'y a pas de secteur condamné, il n'y a que des stratégies condamnées. Créées il y a dix ans par un Italien, les chaussures Geox sont basées sur le principe des membranes osmotiques (qui ne laissent passer l'eau que dans un seul sens), et la société qui les commercialise est devenue en dix ans la quatrième entreprise de chaussures du monde. Le personnel expérimenté, issu du district industriel du cuir et de la chaussure qui était en crise, fait de la recherche et des prototypes tandis que la fabrication est assurée en Roumanie et en Chine. Le modèle est le même que celui de l'iPod.

Où sera la R&D de demain ?

Mais un grand point d'interrogation est celui de l'avenir de la recherche et développement dans les pays anciennement industrialisés. Comment faire de l'innovation dans une économie en fragmentation ? L'innovation est-elle possible sans production ? Avec qui ? Et où ? Une nouvelle crainte se fait jour, celle du départ de la R&D vers les pays émergents.

Non seulement la Chine connaît un taux de croissance du PIB de 9,9% par an mais encore la part de la R&D dans le PIB se montait à 1,3% en 2005 ; et l'année d'avant elle produisait 23 500 doctorants dont 70% dans les sciences et techniques... Ces chiffres sont à relativiser. Pour le moment, l'essentiel du *high tech* en Chine est réalisé par les entreprises étrangères, seules quatre universités produisent des ingénieurs qui sont recrutés par les entreprises internationales et il n'y a que quatre entreprises chinoises parmi les cinq cents premières en termes de R&D. Néanmoins la R&D des pays anciennement industrialisés peut être menacée par les pays asiatiques. L'innovation, ce n'est pas seulement les brevets mais aussi l'organisation ; et les pays de culture chinoise, comme le Japon auparavant, sont particulièrement bons en termes d'organisation.

Une France provinciale

Suzan Berger, qui a travaillé avec des entreprises françaises, s'étonne notamment du manque de coopération entre celles-ci et le CNRS ainsi que de leur déficit d'ouverture vers les ingénieurs étrangers. Elle est persuadée du rôle irremplaçable de l'investissement public dans la R&D et dans l'éducation et rappelle que, même au MIT, université privée, 85% du budget de recherche provient de l'Etat fédéral. Comment faire participer les entreprises françaises, au-delà des *happy few*, à l'internationalisation ? Contrairement à leurs homologues allemandes qui bénéficient du réseau des grandes entreprises, les PME françaises qui se lancent dans l'aventure de la grande exportation se sentent bien seules en Chine... Suzan Berger invite la France à ouvrir la recherche, les universités, les *start up*, aux étrangers. Le risque de l'espionnage industriel existe mais il est moindre que le danger de se trouver en dehors des réseaux internationaux. Il faut construire des pôles où tout le monde se verra obligé d'être présent. Rappelant que le Japon a mis vingt ans à apprendre à construire des voitures aux Etats-Unis, elle souligne que la France devra aussi faire l'apprentissage des nouveaux marchés de consommateurs et d'innovateurs émergents.

Aux Etats-Unis, l'acceptation de la recombinaison industrielle est générale et on n'y maintient pas les entreprises sous perfusion. Contrairement à ce qui s'est passé en France à propos de Bull, la disparition de Digital n'a pas provoqué d'émotion. Au contraire, sa disparition a permis de libérer des ressources humaines qui ont été reprises par les entreprises de la Silicon Valley. Cette recombinaison implique des sacrifices, qui sont aux Etats-Unis très inégalement répartis. L'Etat devrait assurer le minimum dans le domaine de la santé et des retraites, ce qu'il fait en Europe mais pas aux Etats-Unis. Cependant, même les Etats-Unis commencent à comprendre que l'Etat doit jouer un rôle dans la redistribution des coûts de la mondialisation.

Nécessité et mimétisme

La délocalisation se fait souvent par mimétisme plus que par nécessité, alors que ce qui compte n'est pas le salaire de l'opérateur mais le coût par unité produite. Dans une même entreprise, les ouvriers italiens bien payés, exercés à repérer un dysfonctionnement de la machine avant que celle-ci ne tombe en panne, ce qui permet d'épargner l'onéreuse matière première, et capables de programmer leur équipement eux-mêmes, voire de le réparer, ont des coûts globaux sensiblement inférieurs à ceux de leurs homologues roumains sans expérience industrielle. Il faut voir les vrais coûts de la délocalisation.

MNA

Rendre délocalisations et externalisations socialement responsables

Les services aux entreprises quittent-ils l'Europe pour aller vers les nouveaux pays industrialisés ? Plus précisément, quels sont les transferts d'emplois dans les secteurs à haute densité de connaissance : secteurs des technologies de l'information, des télécoms du multimédias ? Pour le savoir, les organisations syndicales européennes du secteur ont monté le projet MOOS. MOOS comme Making Offshore Outsourcing Sustainable -Rendre les délocalisations et les externalisations socialement responsables-.

Le projet européen MOOS est piloté par IBITS, la branche « services aux entreprises » de UNI-EUROPA, elle-même organisation européenne de la fédération internationale des travailleurs des services. Sept organisations syndicales européennes en sont partenaires, avec l'appui du laboratoire belge de recherches en sciences sociales HIVA et le soutien financier de la Commission Européenne.

L'objectif de ce projet est d'aider les organisations syndicales confrontées aux problèmes de délocalisations d'activités et de transfert d'emplois dans ces secteurs à mieux voir, comprendre et analyser les processus concernés, pour mieux ajuster leurs revendications, mieux cibler la nature de leur intervention et développer ainsi pas à pas une stratégie syndicale adaptée, pour rendre les processus d'externalisation *offshore* économiquement et socialement durables pour tous les acteurs.

Une enquête effectuée par les organisations partenaires du projet auprès d'une centaine d'entreprises a mis en évidence **un solde net créditeur en emplois pour les pays et entreprises ayant délocalisé une partie de leur activité**. De quoi faire tomber certaines représentations, sur ce thème, même si l'on sait que ces secteurs ne réagissent pas de la même façon que les secteurs de production de produits manufacturés par exemple.

Ce projet a donné naissance à l'Observatoire européen de l'*offshore outsourcing*, à une *newsletter*, à un site web, à des outils d'enquêtes auprès des affiliés, à des grilles de négociations d'accords et des guides d'aide à la négociation.

En France, la CFDT Cadres en lien avec la F3C-CFDT (communication et culture), a souhaité lui donner un prolongement, en s'appuyant sur des équipes syndicales en entreprise, avec pour objectif de renforcer et d'enrichir le dialogue social et la négociation collective sur les questions relatives à l'*outsourcing* et l'*offshoring*.

- Les résultats attendus de ces travaux étaient les suivants :
- pour les salariés et leurs représentants
 - **Visibilité** accrue sur ces domaines, permettant de dépasser certaines représentations de part et d'autre.
 - **Capacité d'intervention** accrue des équipes syndicales (principalement en matière de questionnement stratégique et sur le volet économique).
 - **Consolidation des argumentaires** d'intervention.
 - **Capacité à négocier des accords couvrant tout le cycle**, prenant en compte les pays d'accueil des activités, le respect des droits des salariés de bout en bout, le reclassement à la source des salariés perdant leur emploi, le développement économique à la cible, et le respect des engagements contractualisés.
 - **Capacité à mieux évaluer les projets**, en dresser le bilan et débattre des règles de redistribution de la valeur ajoutée produite.
 - **Mise à disposition d'outils pour les cadres** en prise avec ces projets.
 - **Partage de connaissances et d'expériences**, avec d'autres partenaires français et européens.
 - pour les employeurs
 - **Approche économique et sociale soutenable** de l'*outsourcing* et de l'*offshoring*.
 - **Un levier de responsabilité sociale** (RSE), de pratiques socialement responsables, et ainsi **un renforcement d'image**.
 - **Un questionnement économique élargi** (coûts cachés, sous-estimés...).
 - **Un dialogue social renforcé**, prévenant les risques de toute nature : tensions voire blocages, échec du projet de restructuration, changement non ou insuffisamment accompagné et négocié.

Un travail de terrain

Le travail réalisé en lien avec les militants CFDT chez Cap Gemini, Eds, Equant et avec le concours de Francis Ginsbourger du cabinet ATEFO, a permis de construire une boîte à outils syndicale, en cours d'expérimentation. Celle-ci se compose des éléments suivants : un texte « Renouveau de la critique syndicale sur les délocalisations », des fiches pratiques « Intervenir syndicalement sur la stratégie de l'entreprise » et « Intervenir sur les questions économiques, les coûts », un dossier « Compétences individuelles, collectives et localisation d'activités », un dossier juridique sur les restructurations, des monographies d'entreprise (Equant, filiale de France Telecom, EDS, entreprise multinationale américaine), des articles de presse sur les relocalisations et l'ouvrage de Suzan Berger « Made in Monde ».

Nous avons jeté un regard dans le rétroviseur pour mieux comprendre ce qui s'est opéré ces vingt-cinq dernières années et tenté **d'éclairer les choix des entreprises en matière de localisation de leurs activités informatiques**.

Qu'avons-nous constaté ? Les entreprises ont recherché en permanence des **économies d'échelles**, des gains de productivité, des moyens de réduire leurs coûts de conception, développement, production de systèmes de gestion automatisée. Lorsque les regroupements de moyens sous la forme de GIE hébergeant des systèmes propriétaires n'ont plus suffi, les entreprises se sont tournées vers des **progiciels de gestion intégrée** (PGI ou ERP). Cette standardisation des outils de gestion couplée à l'industrialisation des activités de développement, de maintenance et d'exploitation des systèmes a largement participé de l'étape suivante consistant à **externaliser** ou « outsourcer » massivement tout ou partie de ces activités auprès de prestataires spécialisés (*Facilities Management* de maintenance, de production, de gestion de parcs...), variabilisant ainsi leurs charges par **un paiement à l'acte ou à la prestation**. Lorsque les Directions Générales ont considéré que leur informatique leur coûtait encore trop cher, soit en interne, soit auprès de SSII, elles se sont orientées vers des **solutions à bas coûts de main d'œuvre**, jouant sur la variable d'ajustement de la masse salariale, même si d'autres critères ont parfois guidé ces choix (développement sur des marchés émergents). Ainsi est apparu l'*offshoring* vers les pays du Maghreb mais surtout vers l'Asie du Sud-Est, vers l'Inde, puis vers la Chine...

Et demain ? La seule logique de la compétitivité par les coûts est-elle « tenable », durable ?

A cette question, le groupe de travail a répondu « non » pour deux raisons essentielles : un effet de seuil de la politique du coût le plus bas et la nécessaire - si ce n'est impérative - création de valeur ajoutée différenciatrice.

Des bas coûts à la prospective des compétences

Sans doute les entreprises ont-elles atteint des effets de seuil en matière de politique à bas coût. La compétitivité des entreprises se jouera aussi sur la performance de leur système d'information, c'est-à-dire la capacité de celle-ci contribuer à la création d'une valeur ajoutée différenciatrice. Si, pendant vingt-cinq ans, les entreprises ont peu questionné le processus de conception-fabrication de code et de composants logiciels, elles ne pourront plus faire l'impasse sur lui. C'est bien le contenu du travail de tous les acteurs de la chaîne d'activités et leurs compétences qu'il faut désormais réinterroger pour plus d'efficacité, de qualité, de productivité. Le renouvellement de notre critique des délocalisations dans ce secteur doit nous permettre d'aller jusqu'à la formulation de propositions innovantes, de nouvelles grilles de questionnement, d'analyse et d'évaluation.

Comme le résume Francis Ginsbourger qui nous a accompagné dans cette démarche, il nous faut passer d'un pilotage par les coûts à une gestion économique du travail. L'entrée par une prospective des compétences devient alors incontournable.

Jean-Paul Bouchet <jean-paul.bouchet@cadres.cfdt.fr>

Site web du projet : www.moosproject.be.

Site web de la CFDT cadres www.cadres-plus.net grand dossier « Offshoring – Outsourcing »

Outsourcing, offshoring : externalisation, délocalisation

L'externalisation, aussi appelée *outsourcing*, désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui sont les moins productrices de revenus pour l'entreprise initiale). Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise au sein de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son cœur de métier (*core business* en anglais).

Au Canada, le terme d'impartition est utilisé pour désigner l'externalisation.

L'externalisation diffère de la simple prestation extérieure de services, et de la simple sous-traitance, dans la mesure où il y a pilotage étroit par l'entreprise donneuse d'ordre et engagement du prestataire externe.

Le terme d'infogérance désigne quant à lui les services d'externalisation informatique proposés par des SSII.

Le processus inverse, c'est-à-dire la reprise à l'interne de l'entreprise des activités externalisées, est parfois observé. On parle alors de *backsourcing*.

L'*offshoring* désigne la délocalisation des activités de service ou de production de certaines entreprises vers des pays à bas salaire.

Ce phénomène a commencé dans les années soixante-dix par des entreprises américaines. Après s'être longtemps tenues à l'écart de ce mouvement, les entreprises européennes se sont progressivement rendu compte qu'elles pouvaient elle aussi réduire leurs coûts en délocalisant. Les entreprises peuvent trouver les compétences nécessaires à leur développement en faisant appel à des sous-traitants spécialisés d'autres pays : dans ce cas, on parlera d'*outsourcing offshore*. Si ces entreprises sont des filiales de l'entreprise, on parlera d'investissement direct à l'étranger (IDE).

Ces délocalisations ont surtout pour but d'assurer des services tels que la maintenance d'applications informatiques, les centres d'appel, la gestion, l'achat, etc.

Source : wikipédia <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>>

Monsanto, entreprise citoyenne...

« Monsanto s'enorgueillit depuis longtemps de son engagement indéfectible par rapport à l'intégrité dans toutes ses activités commerciales. De notre vision de "une nourriture abondante et un environnement sain" jusqu'à nos efforts quotidiens pour fournir des solutions pour les producteurs agricoles du monde entier et notre Engagement Monsanto, la confiance et l'intégrité sont au coeur de notre identité d'entreprise », déclare fièrement Hugh Grant, directeur général de Monsanto sur le site de la société. Regardons cela de plus près.

Cette entreprise est reconnue socialement responsable par le Magazine *Corporate Responsibility Officer*, qui a inclus [Monsanto dans la liste des cent meilleures entreprises citoyennes pour 2008](#) (à la 88^e place). Cette liste, dont l'univers de départ est l'indice *Russell 1000* (les plus grandes capitalisations étatsuniennes), est établie à partir de renseignements publiquement accessibles concernant huit catégories : changements climatiques, relations avec les salariés, environnement, finance, gouvernance, droits de l'homme, lobbying et philanthropie.

D'après sa filiale française, conjuguant « les métiers de la Protection des Plantes, de la Semence et des Biotechnologies », Monsanto propose des solutions « à la mesure d'un grand groupe international à l'écoute des spécificités locales, notamment des attentes du consommateur et de la société civile ».

Un changement de spécialisation

Sur le site de Monsanto Etats-Unis, la première ligne de la page d'accueil est « *Monsanto is an agricultural company* » et toute la communication est « verte ». « *Avec le développement de produits qui nécessitent moins de main d'œuvre et qui permettent de produire davantage avec moins d'intrants, Monsanto aide tant les petits que les grands producteurs agricoles à travers le monde à aller dans une voie plus durable (sustainable) et à atteindre une meilleure qualité de vie.* »

La référence à l'agriculture peut faire oublier qu'avant de devenir le leader des plantes transgéniques et des herbicides, Monsanto était une entreprise de la chimie. Produire des produits chimiques n'est certes pas une honte (et produire des OGM ne l'est peut-être pas en soi) mais les produits-phares de Monsanto étaient les PCB et l'agent orange. C'est-à-dire des polychlorobiphényles, utilisés pendant des décennies dans les transformateurs électriques et les condensateurs, qui furent, après que les scientifiques se soient aperçus qu'ils se dégradent en produits hautement toxiques et particulièrement stables, interdits dans le monde entier malgré la guérilla juridique et médiatique menée par des compagnies dont Monsanto pour nier la dangerosité de la molécule ; et d'autre part le défoliant utilisé par l'armée américaine au Vietnam, qui a causé et cause encore des malformations congénitales dans les populations exposées. Attaquée par des Vietnamiens pour crime contre l'humanité devant les tribunaux étatsuniens, la firme a bénéficié d'un non-lieu ; attaquée auparavant par d'anciens combattants de son propre pays qui avaient développé des cancers et autres maladies après avoir été exposés aux défoliants, elle leur avait versé quelques milliers de dollars chacun pour solde de tout compte.

Une société totalitaire

Aujourd'hui, cette multinationale étatsunienne est essentiellement le producteur de l'herbicide total *RoundUp* et de la quasi-totalité des semences OGM dans le monde, les deux types de produits étant, comme le soja, le colza et le maïs *Roundup Ready*, prévus pour être utilisés conjointement. Elle se présente comme une amie de la nature, allant même jusqu'à prétendre que le *RoundUp* était biodégradable jusqu'à sa condamnation pour publicité mensongère aux Etats-Unis et en France.

Si les autorités publiques des Etats-Unis et d'un certain nombre de pays d'Asie sont acquises à Monsanto, si bien des Etats d'Amérique Latine sont impuissants devant la puissance venue du nord, l'Europe est encore assez réfractaire aux OGM que la firme a inventés et qu'elle commercialise. L'Espagne produit des quantités non négligeables de maïs transgénique – pardon, « biotechnologique » dit la firme – mais la France, où les cultures étaient marginales, a pris en janvier 2008 la décision de les suspendre. Monsanto « réfute » les « allégations » contenues dans l'Avis du Comité de préfiguration de la Haute Autorité sur les OGM car, « depuis 2005, les agriculteurs français ont pu apprécier les bénéfiques économiques, agronomiques, qualitatifs et environnementaux de la culture des différentes variétés de MON 810 », et ce projet est « dénué de tout fondement » et « totalement illégal en droit ».

Le documentaire *Le monde selon Monsanto* présente la stratégie de la firme à travers le monde. Sous-titré *De la dioxine aux OGM, une multinationale qui vous veut du bien*, le film décortique les faits. A partir de documents d'archives éclairants et d'interviews - agriculteurs utilisant les produits Monsanto, riverains des usines, journalistes scientifiques, responsables de l'administration étatsunienne dont certains reconnaissent avoir cédé aux pressions de la firme – il donne une vision assez différente de l'entreprise que celle qu'elle présente elle-même.

Les affaires sont les affaires et rien d'autre ne compte, les précautions sont coûteuses, il ne s'agit pas de perdre un seul dollar de chiffre d'affaires, les ravages sur la santé publique seront rachetés par quelques chèques, le pouvoir politique est fait pour aider les affaires et pas pour suivre les recommandations précautionneuses de scientifiques méfiants. Produits toxiques, pollution pathogène à côté des usines de production, brevets ligotant les agriculteurs et en amenant bon nombre au suicide, contamination des champs voisins, contrebande de semences dans les pays interdisant les OGM jusqu'à ce que le gouvernement cède... La liste des méfaits de la firme est longue et le reportage de Marie-Monique Robin fait froid dans le dos.

Le pire est que Monsanto lutte contre l'emploi de plantes « naturelles » et qu'elle essaie d'empêcher les paysans de semer les produits de leur récolte OGM. Comme elle achète toutes les entreprises de semence qu'elle trouve à vendre, elle cherche à contrôler une des sources principales de nourriture dans le monde.

Une question

Firme qui se place dans une position souveraine, Monsanto représente pour le monde des ONG et du citoyen averti de ce début de siècle ce qu'était ITT pour ceux qui avaient vingt ans en 1968*. Comment peut-elle être placée 88^{ème} meilleure entreprise sur mille grandes capitalisations étasuniennes ?

A moins que les noteurs ne considèrent que la politique impériale de Monsanto est justifiée, la réponse tient dans une alternative cruelle : ou les méthodes de classement sont basées uniquement sur la communication des entreprises sans la moindre vérification, ou bien 912 firmes font encore pire. Dans tous les cas, ce n'est pas enthousiasmant. Cela pose en tout état de cause la question des critères de notation.

MNA

* Rappelons pour la jeune génération qu'International Telephone and Telegraph, qui avait le monopole des télécommunications dans certains pays et entendait le garder, soutint notamment en 1973 au Chili le renversement du gouvernement légal du président Allende par le général Pinochet, un mardi 11 septembre.

Le monde selon Monsanto, De la dioxine aux OGM, une multinationale qui vous veut du bien, documentaire de Marie-Monique Robin, 2007, 1h48m : <<http://www.arte.tv/lemondeseelonmonsanto>>, disponible en téléchargement et DVD en vente chez *Nature et découvertes*. Livre du même titre aux Editions La Découverte. Le site de Monsanto groupe : <<http://www.monsanto.com/>>, la page « Corporate responsibility » : <<http://www.monsanto.com/responsibility/default.asp>> et le site de Monsanto France <<http://www.monsanto.fr/>> plus deux sites à la gloire du RoundUp, l'un pour les agriculteurs <<http://www roundup.fr/>>, l'autre pour les jardiniers <<http://www roundup-jardin.com/page.php?rub=home>>, sur lequel la firme vous propose notamment de « démêler le vrai du faux concernant le désherbant le plus réputé du monde ».

Le site de *The Corporate Responsibility Officer* : <<http://www.thecro.com/index.php>>

Fagor Brandt SAS, filiale d'une coopérative ouvrière

L'entreprise française d'électroménager Brandt, qui collectionnait les plans sociaux, a été rachetée en 2005 par son homologue espagnol Fagor. Histoire banale, mais un détail pimente l'histoire : l'acheteur offre la particularité d'être une coopérative ouvrière de production, partie du groupe Mondragón.

Le groupe Mondragón porte le nom de la commune du pays basque espagnol où, sous le franquisme, un curé républicain mit en place une école professionnelle et une coopérative de fabrication. Ses créations ont grandi, au point que le groupe MCC (Mondragón Corporacion Cooperativa) est le premier groupe d'entreprises du Pays basque espagnol et un des dix premiers du pays – le 7^e par le chiffre d'affaires, le troisième par le nombre de salariés. C'est aussi le plus gros groupe industriel coopératif du monde, présent dans la banque avec Caja Laboral, la distribution avec Eroski, ainsi que l'électronique, les accessoires automobiles et l'électroménager, avec Fagor, qui réalise 41% de ses ventes à l'international.

Une multinationale un peu particulière

« Dans un marché résolument global, Fagor manifeste clairement sa volonté d'internationalisation et se présente comme la première multinationale espagnole de l'électroménager. Fagor est ainsi présent sur les 5 continents, compte 15 sites de production (Espagne, Maroc, Pologne, Chine), 13 filiales internationales et un réseau commercial qui couvre plus de 89 pays », se présente l'entreprise. L'« esprit Fagor », ce n'est pas seulement « être leader en Espagne et poursuivre une expansion internationale », « ce qui compte avant tout » est que « cette progression résulte directement de sa capacité à satisfaire les besoins de ses clients ». La satisfaction du client, condition de l'expansion, n'est-ce pas la règle numéro un des affaires ? Fagor regarde vers l'avenir et consacre 50% de ses investissements à la recherche et au développement technologique. Tous les produits, affirme Fagor, sont à de très hauts niveaux de performance et d'efficacité et d'une grande facilité d'utilisation. Ils favorisent les économies d'énergie et sont respectueux de l'environnement, leur esthétique s'améliore constamment et « leur processus de fabrication garantit une fiabilité et une sécurité irréprochable ». Toutes ses qualités sont « en partie le résultat d'une organisation et d'un mode de fonctionnement de type coopératif », affirme le site espagnol. « Coopérative industrielle, Fagor développe une gestion participative et solidaire aussi efficace qu'originale. Dans l'entreprise, on ne parle pas de salarié mais de sociétaire ou d'"associé-travailleur". Fortement impliqué dans son travail, ce dernier est acteur responsable de l'activité, ce qui accroît sa motivation et sa productivité. C'est ce modèle économique, préconisé aujourd'hui par les théories de gestion les plus avancées, qui a permis à Fagor de devenir le n°1 de l'électroménager en Espagne ».

Mais sur le site de FagorBrandt, celui de la filiale française, on ne trouve pas trace de cet « esprit Fagor » ailleurs que dans la satisfaction du consommateur (« confort et amélioration de la vie quotidienne », « des marques, des services et des produits toujours plus performants, simple d'utilisation, respectueux de l'environnement, esthétiques et de grande qualité »), nulle allusion à la coopérative – la société française est une Société par Actions Simplifiée.

Gouvernances

La gouvernance de Fagor, comme celle de toutes les sociétés coopératives de MCC, est basée sur le principe « un homme, une voix », l'assemblée générale des coopérateurs est souveraine. Le conseil des recteurs joue le rôle du conseil d'administration, le gérant (directeur général) lui rend compte et informe tous les mois le

conseil social, dont les responsabilités sont proches du rôle économique du comité d'entreprise.

En cas de baisse de charge, les coopérateurs ne se licencient pas eux-mêmes, ils préfèrent bloquer les salaires ou transférer temporairement des salariés dans une autre coopérative du groupe qui cherche de la main d'œuvre. C'est une forme originale de flexsécurité. Mais la flexibilité externe a fait son apparition, de plus en plus de salariés ne sont pas coopérateurs et ne bénéficient pas de la garantie de l'emploi des premiers, jouant le rôle d'amortisseur qui est dévolu ailleurs aux intérimaires.

La décision de Fagor d'acheter Brandt a été prise démocratiquement, comme celle de gérer la cible selon des méthodes les plus classiques : aucun engagement n'a été pris sur l'emploi en France. L'entreprise achetée n'a pas été transformée en coopérative ni même n'a connu une participation des salariés à la gestion.

Le film *Les Fagor et les Brandt* - d'abord diffusé sur la chaîne de télévision Planète, il tourne aujourd'hui dans les réseaux qui s'intéressent à l'économico-social - montre le contraste des cultures entre dynamiques coopérateurs basques et salariés français alarmés. Il évoque aussi le rôle des organisations syndicales, absentes du groupe coopératif, rivales et impuissantes dans l'entreprise rachetée. Le film aborde aussi implicitement la question des limites de la solidarité, très territoriale chez Mondragón.

En le voyant, bien des questions viennent à l'esprit. L'esprit coopératif et l'organisation syndicale sont-ils incompatibles ? En achetant des entreprises capitalistes classiques ou en investissant dans une usine d'autocuseurs en Chine, les coopérateurs ont-ils l'intention de leur faire partager leur système de gouvernance, fût-ce à long terme ? Le modèle de groupe coopératif, qui fonctionne efficacement dans les vallées basques, est-il « exportable » ? Retrouve-t-on chez Fagor la loi sociologique qui veut qu'une communauté inclue d'autant mieux ses membres qu'elle exclut les « hors groupe » ?

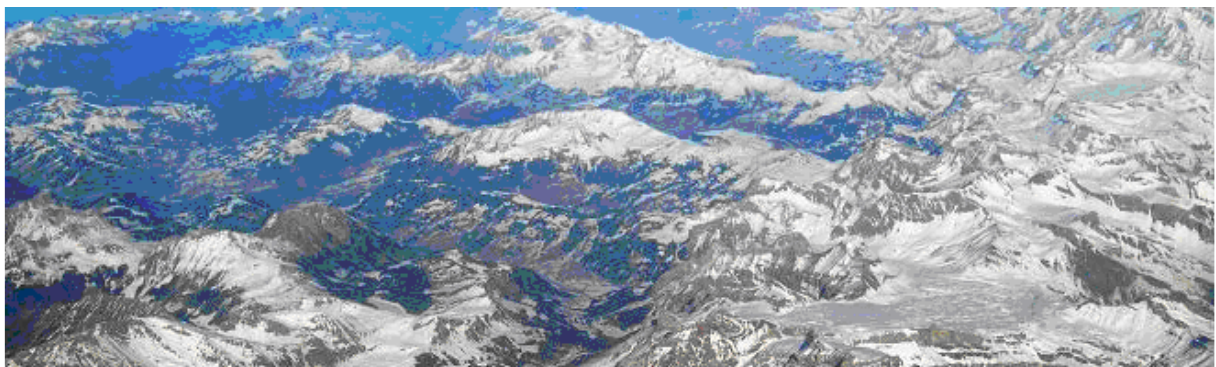
MNA

Les Fagor et les Brandt, documentaire d'Hugues Peyret et Anne Argouse, 2007, 53 minutes.

<http://www.fagor.com> page d'accueil en castillan et en anglais, puis pages par pays dans la langue de celui-ci, y compris la Chine et la Russie, portant surtout sur les produits et les marques, avec le même design et le même fond noir (à l'exception de la France où il est blanc) mais des contenus différents.

<http://www.fagorbrandt.com/> (en français et en anglais)

<http://www.brandt.com/> (en français)



*La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, www.gestion-attentive.com
Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger-Barré
L'abonnement est gratuit sur simple demande à missive@gestion-attentive.com mais
une participation est volontiers acceptée.*