

PROPOSITION
sous la direction de Nicolas Amadio,
Les entreprises sociales en Europe
ABI Editions

Quand la raison économique dérape...

le pragmatisme coopératif.

Organisation et stratégie de La « Mondragon valley »

Jacques Prades

CERISES-Université de Toulouse 2-Le Mirail

Abstract

The object of this article is to centre the attention on the functional structure of the complex cooperative of Mondragon to show how a cooperative group can better resist to the financial shock which we cross. This micro-economic cooperative answer is inseparable of a mode of management and strategy.

« Le Fédéralisme politique, c'est la division des grands pays européens en régions autonomes dont chacune correspond à un caractère géographique, économique et culturel particulier »

J. Ellul et B. Charbonneau Directives pour un manifeste personnaliste

Le complexe coopératif de Mondragon¹, parce qu'il assure une rémunération du travail supérieure aux salaires espagnols pour un même poste de travail (environ 15 %), parce qu'il permet la constitution d'une épargne des ménages (épargne forcée comme celle de Lagun Aro ou libre) et que l'investissement des coopératives est financé en large partie sur des ressources internes, est une réponse micro-économique à la crise financière mondiale que nous traversons. Car cette crise financière résulte d'une rupture d'un nouveau mode de croissance du capitalisme qui ne lie plus salaire et investissement par le biais de la productivité, négocié au niveau de la branche à l'intérieur d'un cadre national, mais investissement et épargne, négociés au niveau de l'entreprise, très fortement dépendant du marché des capitaux et de la possession de titres au niveau international. Aujourd'hui, la compétitivité joue le rôle qu'assumait hier la productivité, dans cette analyse (Aglietta, 1998).

Cette réponse coopérative micro-économique est indissociable d'un mode de gestion et de stratégie. En effet, les rémunérations dépendent des coopérateurs, l'épargne est fonction du revenu perçu et l'investissement ne peut pas faire appel directement au marché financier puisque les coopératives ne sont pas (au moins directement) cotées en bourse.

Afin de mieux comprendre les particularités de l'expérience de Mondragon dans cette situation, nous allons d'abord évoquer quelques éléments contextuels (section 1), ensuite

¹ Cette expérience était peu connue en France lorsque nous avons commencé à écrire sur elle en 2004. En cinq ans, la production française de reportages, films et articles journalistiques divers s'est multipliée. Comme chaque fois, dans une société médiatique, au « trop de silence » succède « l'excès » : les articles s'empilent les uns sur les autres, sans vérification de ce qui a été dit ou écrit précédemment, au mieux en citant les sources, où le normatif l'emporte alors sur les faits positifs. A la suite d'une demande formulée par la direction nationale de la MACIF le 23 septembre 2008 à Paris et d'un entretien avec Fernando Gomez Acedo, Président du Conseil recteur de Fagor Electrodomestique, le 28 octobre 2008 à San Sebastian où se réunissaient les directeurs de coopératives de MCC, nous avons souhaité retourner aux sources et analyser au plus près l'organisation et la stratégie du complexe coopératif de MCC. Cet article est le résultat de ces initiatives.

diviser l'histoire de ce groupe en fonction de trois modèles (section 2) pour permettre une lecture plus approfondie de la structure fonctionnelle de MCC, de sa direction et de sa stratégie (section 3).²

Mondragon est composé d'environ 120 coopératives de tous secteurs d'activité, notamment une forte dominante industrielle, qui sont majoritairement situées sur le même lieu, le pays basque espagnol.

Le complexe offre plus de 70 000 emplois. La région, qui englobe le village de Mondragon, connaît un taux de chômage d'environ 3%, contre 7% dans le pays basque Espagnol et 11% en Espagne. Ces chiffres de 2006 précèdent la crise financière qui va frapper de plein fouet ce pays (parce que le taux d'épargne des ménages en Espagne est faible, les salaires bas et l'endettement public faible, ce qui signifie qu'il n'y a pas d' « amortisseur »).

Dans le complexe coopératif de Mondragon, le salaire minimum y est plus élevé que le minimum Espagnol; le syndicalisme y est inexistant et interdit par les statuts pour les coopérateurs ; le licenciement d'un coopérateur est difficile pour les coopératives de Mondragon, bien qu'actuellement, un coopérateur mis à pied, ait mis une coopérative au tribunal. L'équilibre géographique et spatial est assez exemplaire dans cette région. En vingt ans, le nombre d'emplois a été multiplié par 4 : le nombre de coopérateur du seul Mondragon est à peu près l'équivalent du nombre total de salariés des scop en France.

Section 1. Le contexte géo-politique

Retenons du contexte géo-politique du complexe coopératif de Mondragon trois facteurs clés :

A. Le premier facteur tient à la dynamique politique. Le pays basque espagnol est un terreau de luttes politiques qui ne s'est jamais tari avec le franquisme. Si cette lutte est maintenant moins frontale, la dimension politique de l'expérience des coopératives ne s'est jamais démentie. En témoigne la fermeture des coopératives lorsque les coopérateurs revendiquent le rapatriement des détenus autonomistes dans le pays basque : des hordes de basques, photographies de leurs proches sur un panneau, en silence et immobiles, bordent les routes nationales sur des kilomètres. En témoigne encore, le financement de l'apprentissage de la langue basque dans les ikastolas par les coopératives qui n'a jamais été interrompu, y compris durant la période franquiste, marquée par l'obligation de parler castillan. En témoigne enfin l'existence de villages et de villes d'importance moyenne qui ne sont pas encore tractées par le tourisme (ce qu'on ne trouve plus dans le sud de la France ou dans les régions touristiques) : l'élevage prédomine, ce qui est expliqué par l'existence persistante de propriétés communales. Cette proximité d'un territoire fortement industriel, de belles plages et de prairies d'élevage est assez frappante, et montre que le prix élevé du foncier n'a pas eu de fortes incidences sur l'élevage. Cette remarque n'est pas sans rappeler le contexte de naissance des premiers mouvements coopératifs dans les années 1830 en France (le fameux mouvement des « enclosures » qui a mis fin aux biens communaux). Cette région est donc caractérisée par une cohabitation entre plusieurs formes de territoires.

On aura compris que dans la bataille qui opposa R. Owen aux Déclarations du IV^{ème} congrès coopératif de 1832 qui revendiquait « la neutralité politique », les coopérateurs basques n'ont pas abandonné la lutte politique, même si elle n'a pas d'importance explicite

² C'est à dessein que nous n'employons pas le concept-valise de « gouvernance », expression de collectivités para-publiques qui tentent de contrôler une multitude de stratégies diverses qui finissent par converger. Le concept, sous-tendu par une conception foucalienne du pouvoir en termes de stratégie de pouvoirs et non pas des effets de pouvoir, est exactement à l'opposé de ce qui constitue, selon nous, la force de MCC : la capacité à créer des collectifs.

dans les choix stratégiques de MCC. Cette non neutralité politique est renforcée par le « ninisme » dont se nourrissait le prêtre Don José Arizmendiarieta (ni libéralisme-ni collectivisme ou encore ni gauche-ni droite), qui le rapprochait du personnalisme français. Ce mouvement des années trente permet de comprendre la philosophie de Mondragon³. En rapprochant cette expérience des propos de Denis De Rougemont, personnaliste suisse, on peut mieux comprendre le régionalisme basque et le lien qui unit coopérative d'une part et autonomie et fédéralisme d'autre part, illustré par les Directives pour un manifeste personnaliste de J. Ellul et B. Charbonneau. Trois principes guident ce rapprochement : la primauté de la personne sur l'individu, la subordination de la production à la consommation et la décentralisation de l'Etat.⁴

B. Le deuxième facteur est que l'essentiel de l'histoire de MCC n'obéit à aucune théorisation idéologique mais à quelques principes qui se sont forgés pragmatiquement. Il en est de la création de la Caja Laboral qui répond au besoin d'un outil financier autonome et propres aux coopératives, de la création de Lagun Aro qui résulte du refus de la sécurité sociale espagnole d'assurer des ouvriers-patrons ou encore des écarts de « salaire » après 1971 qui s'élargit pour limiter le départ des directeurs des coopératives. Si le catholicisme ne joue plus aucun rôle dans les décisions des coopérateurs, le Président du Conseil recteur de Fagor prétend toujours qu'il existe « une volonté de ne pas laisser des gens sur le bord du chemin ». Il s'agit moins d'une morale, au sens d'un devoir, que d'une éthique, au sens d'une conviction ou même d'une posture. Cette posture est assez proche de celle qu'évoque J. Ellul lorsqu'il parle des quatre règles de l'honneur qu'il s'assigne : ne pas se mentir, ne pas mentir aux autres, avoir la main tendue et être inflexible devant les puissants.

C. Le troisième facteur essentiel de l'expérience de MCC est que « la production de collectifs » dépasse largement le cadre de l'entreprise. On en veut pour preuve l'usage toujours actuel des sociétés de repas collectifs autour de tablées de 20 à 30 copains, de l'élection des coopérateurs à la gestion des principaux villages voisins ou encore le sentiment d'appartenance dont témoignent les habitations qui partagent les trois couleurs symboliques du pays basque : le rouge basque, la croix blanche du catholicisme et la croix verte de Guernica. MCC n'a pas créé le collectif : les coopératives sont insérées dans une culture existante mais elles permettent de résister à la pression de l'individualisme.

Ces considérations générales sont à l'opposé de toutes formes de prosélytisme, au sens où les coopérateurs chercheraient à rallier à leur cause. Il s'agit d'un sentiment plutôt inverse, celui de se protéger contre l'envahisseur ou d'avoir au sein de « la mondialisation » une place respectée.

Section 2. Trois modèles économiques dans l'histoire de Mondragon

On peut découper l'histoire de ce complexe coopératif en trois phases qui correspondent à la suprématie d'un type de modèle.

1956-1970 : Mondragon, un complexe gravitaire

³ Sur ce mouvement, voir J. Prades (1997).

⁴ Voir la thèse de B. Ackermann (1996). Dans le programme général d'Ordre Nouveau, on pouvait lire dans le point 8 « La suppression de la condition prolétarienne et du salariat », en point 9 « qu'à l'Etat totalitaire, on oppose le fédéralisme politique et économique », au point 10 que le « fédéralisme se constitue sur la base de communes autonomes et de communautés locales » et au point 10 que « le fédéralisme ne peut se constituer que sur la base des entreprises autonomes, librement constitués par les producteurs associés et responsables ». op. cit p 289.

La première période est caractérisée par la construction d'un complexe gravitaire, composé de coopératives créées autour d'un noyau dur initial de coopératives industrielles : Ulgor et Arrasate. Les autres coopératives s'agrègent par complémentarité fonctionnelle.

Dès 1943, Arizmendiarieta crée une école professionnelle. Selon lui, « il faut socialiser le savoir afin de démocratiser le pouvoir ». C'est de cette école que sortiront les cinq premiers coopérateurs.

Entre 1955 et 1957, ULGOR crée une division électronique.

En 1958, les salariés associés sont exclus du système général de la sécurité sociale, par ordre du ministère du travail, qui reprochait aux coopérateurs de Mondragon de n'appartenir à aucune des règles de la sécurité sociale Espagnole. Peu après, Lagun-Aro, un organisme de sécurité sociale, voit le jour.

En 1959, une société coopérative de crédit la (la Caja Laboral Popular) doit assurer le développement coopératif. Il s'agit d'une caisse dont la vocation est de financer les coopératives de Mondragon (Ulgor, San José-première coopérative de consommation...) car aucune banque ne s'y intéressait.

Toutes ces coopératives reposent sur la même architecture de financement :

- Lorsque qu'un travailleur associé rentre dans la coopérative, il perçoit une avance sur travail d'un peu plus de 1000 € mensuel. Il verse environ 12 mois de salaire à la coopérative, soit aujourd'hui, 12 958€. Cet apport est définitivement acquis par la coopérative et définitivement perdu par le coopérateur. 75% de cet apport donne lieu à des intérêts qui seront restitués au moment du départ du coopérateur.

- Jusqu'en 1971, l'Etat verse l'équivalent aujourd'hui de 25 000 € au titre de la création d'emploi.

- Pour assurer le poste de travail, il reste 70 000 € avancés par la Caja Laboral en termes de prêt.

Le poste coûte donc un peu plus de 105 000 € dans l'année, dont 70 000€ sont avancés en termes de prêt par la Caja Laboral, 25 000€ versés par l'Etat contre le chômage et environ 13 000€ par le travailleur lui-même, soit 10% du coût salarial annuel sur le poste.

Les excédents donnent lieu à des intérêts qui seront également restitués au coopérateur à son départ de la coopérative. Les « avances sur travail » ne sont pas des salaires, ce qui signifie qu'il n'y a pas de rapport salarial. A chaque fin d'année, a lieu une rectification en fonction des excédents de travail réalisés : les avances sur travail fixées sont ajustées en fonction des résultats de chaque coopérative ; cet élément est important car il explique pourquoi les coopérateurs eux-mêmes décident des avances sur travail, et non les directeurs de coopératives.

La banque créée en 1959 (Caja Laboral) collecte des sommes considérables, qu'elle rémunère à des taux faibles. Elle a pour vocation de gérer les créations de coopératives et sert de dépôts pour tous les coopérateurs.

Le complexe Mondragon connaît une croissance très forte de ses coopératives durant cette période, notamment autour du travail du fer, cœur de métier de Mondragon, à partir duquel s'agglomèrent les autres coopératives.

En 1964, le groupe Ularco est né, il est l'ébauche de ce que deviendra la Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC). La coopérative-mère Ulgor est éclatée en plusieurs départements, dont Fagor Electronica, puis en 1967, Fagor Ederlan, association qui constitue Ularco.

L'idée que la coopérative fonctionne mieux si elle ne dépasse pas une certaine taille (en moyenne 300 coopérateurs) devient de plus en plus prédominante, ce qui conduit à l'application d'une stratégie de « marcotage » : la croissance se fait par démultiplication des plans pour faire en sorte que les coopératives maintiennent une taille minimale.

En 1970, Ularco est une association qui fédère 40 coopératives. Le terme Holding est complètement inadéquat pour Mondragon car il n'existe pas de maison-mère qui détient financièrement les coopératives, mais une association (de type Loi 1901) qui est liée aux coopératives au travers de contrats non financiers.

Dès 1964, les différentes coopératives créées génèrent des produits à forte valeur ajoutée (coopérative d'automatisme, de vente de technologies...).

A cette époque, le complexe n'est pas encore ouvert aux marchés internationaux, réalisant moins de 7% d'exportations, un chiffre expliqué par des frontières très protégées sous le pouvoir franquiste.

L'évolution de l'emploi y est assez fulgurante. Par ailleurs, l'enseignement et la recherche constituent la pierre angulaire de ce complexe. Mondragon financera toujours l'apprentissage de la langue basque (à l'époque où le basque est interdit).

En 1966 est créée ALECOOP, une coopérative qui s'occupe du financement des études de l'école de Mondragon. ALECOOP ne travaille qu'avec des étudiants coopérateurs qui ont la possibilité de travailler les matins et d'aller à l'université coopérative les soirs. L'université coopérative de Mondragon est financée soit par des étudiants qui paient leur droit d'entrée, soit par ALECOOP qui ne travaille qu'avec des étudiants coopérateurs.

1971-1990 : Passage au modèle en districts

Bien que cette stratégie ait été pensée un peu avant, cette époque est caractérisée par le passage du modèle gravitaire au modèle en districts. Ce concept de « districts industriels » est apparu en Italie durant ces années soixante-dix pour caractériser des dispositifs qui tiennent au plan économique, par la présence de petites entreprises qui s'insère avec succès dans le marché mondial grâce à une industrie spécialisée. G. Beccatini reprend l'expression, empruntée à A. Marshall. Il repère deux caractéristiques des districts :

- sur le plan du fonctionnement social, le DI se caractérise par un système culturel de valeurs partagées qui permet de circonscrire les conflits d'intérêts au sein du système de petites entreprises qui mélange concurrence à l'extérieur et coopération à l'intérieur.

- sur le plan technico-économique, le DI se caractérise par un maillage serré de petites ou moyennes entreprises techniquement articulées entre elles qui contribue collectivement à une production spécifique.

Mais le district mondragonais diffère des districts italiens : dans ce dernier cas, il s'agit d'un capitalisme familial où les rapports de paternité dominant, alors qu'à Mondragon, c'est le moment où l'on décide que les coopératives peuvent s'approvisionner où elles veulent et qu'aucune contrainte coopérativiste n'est fixée ; par ailleurs, les districts italiens n'entraînent pas de tailles maximales, de sorte qu'il est fréquent de trouver une très grosse entreprises, parfois donneur d'ordre, ou tout au moins, entourés d'une myriade de sociétés de services qui

leur sont dédiées. Au contraire, à Mondragon, on cherche à transformer en coopératives des anciennes divisions ou branches internes.

Au-delà de la crise économique mondiale, l'année 1975 est également marquée par la mort de Franco, dont la conséquence est d'accélérer l'ouverture de l'Espagne au commerce international et marque la fin du privilège protectionniste. L'année suivante est également marquée par la mort d'Arizmendiarieta, le fondateur de la Caja Laboral et un des éléments clés du système. Sa mort symbolise également celle du catholicisme qui s'effrite dans le monde, mais plus particulièrement en Espagne qui ne connaît, contrairement à l'Italie, aucun répis.

A cette époque, on assiste à l'ouverture du complexe coopératif de Mondragon. Les avances sur travail ne devaient pas dépasser l'écart de 1 à 3, une idée forte du système instaurée sous l'impulsion d'Arizmendiarieta ; cependant, certains directeurs de coopératives commençaient à quitter le complexe pour rejoindre le secteur privé-lucratif, où les salaires sont plus élevés. Mondragon est alors confronté à cette réalité : le départ des directeurs des coopératives. Il fallait donc trouver un moyen de retenir les directeurs sans pour autant creuser trop l'écart des salaires. La réponse sera pragmatique : à partir de quelle somme les cadres ne partiraient pas ? Environ 30 % au-dessous de ceux perçus dans le secteur privé. De combien est-on capable d'élever celui des bas salaires, sans compromettre l'équilibre économique ? environ 15 de plus. Au total, en 2007, les écarts de rémunération à Mondragon restent relativement faibles (de 1 à 6). Cet écart n'a pas été calculé mais s'est imposé par pragmatisme.

La période 1971-1990 est caractérisée par une capitalisation des résultats et la création d'un fond de solidarité des coopératives. L'idée d'augmenter la flexibilité du calendrier de travail est également lancée.

Par ailleurs, en 1991, le licenciement étant difficile et pas souhaité, un système de transfert de postes de travail est mis en place à Mondragon permettant le transfert de coopérateurs d'une coopérative vers une autre dans le cas d'une baisse d'activité de l'une d'entre-elles. Le rôle que l'université joue à cet égard est primordial, assurant la formation des coopérateurs transférés ; mais cela ne constitue pas un phénomène massif.

Une des clés du système Mondragon s'avère donc être la possibilité d'ajuster un rapport salarial fixe en instaurant une flexibilité du travail, une forme de flexisécurité.

Par ailleurs, Mondragon n'échappe pas à la crise économique, et notamment la crise industrielle qui touche peu à peu tout le pays. En 1982, les salariés décident de mettre un frein à la progression du nombre des coopérateurs et de diminuer exceptionnellement l'avance sur travail de 12%, afin de pouvoir réintégrer les coopérateurs en surnombre. Cette diminution de l'avance sur travail restera un épiphénomène mais un élément important de l'histoire de Mondragon. En effet, ce sont les coopérateurs eux-mêmes qui décident de leur rémunération au conseil social, organisme dont les directeurs de coopératives ne font pas partie.

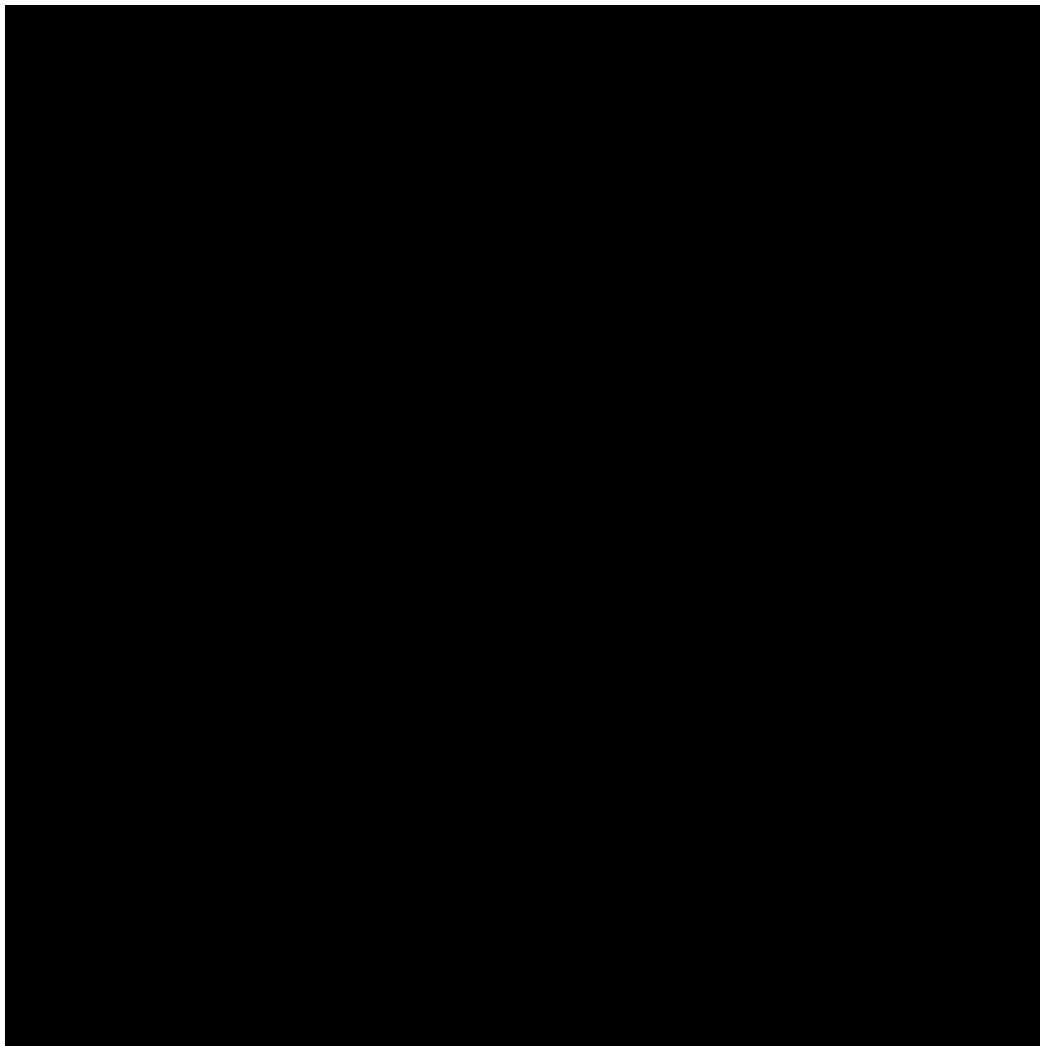
En 1971, le centre de recherche technologique IKERLAN est créé ; celui-ci croîtra au fil des ans (le groupe passe de 6 chercheurs dans l'équipe initiale, à 36 chercheurs en 1980 à 180 chercheurs aujourd'hui). Et durant cette période, les coopératives commencent à se diversifier et se développer pour aboutir en 1991 à la constitution de MCC.

En 1991, est créée la structure définitive de MCC : on peut dire qu'on change de modèle ; on passe du district au modèle technologique qui prédomine toujours actuellement.

Section 3. La structure fonctionnelle de MCC : le modèle technologique

Mondragon couvre toutes sortes d'activités : l'élevage de mouton, la pêche, l'activité bancaire (Caja Laboral), la distribution (Eroski), la sécurité sociale (Lagun Aro), l'activité universitaire mais c'est surtout l'activité industrielle qui domine (Fagor, Arassate, etc.). La valeur ajoutée du système Mondragon est essentiellement générée dans les industries de technologies avancées. L'effort pour prendre de l'avance en matière technologique devient indéniable. Le projet de Gaïa, sorte de « Mondragon valley » prend de plus en plus forme : il s'agit de regrouper sur un même site tous les laboratoires de recherches, appliquées et universités. Ce système fonctionne de telle sorte qu'aucune coopérative ne soit exclue ou en grande difficulté. La philosophie de la coopération y prédomine. Dans les activités nouvelles, il a été créé en 2007, une coopérative solaire.

En partant de bas en haut, on peut décrire l'architecture de la manière suivante (ce schéma est extrait du rapport annuel 2007) :



L'unité de base est la coopérative.

Le système est complètement structuré sur les coopérateurs (environ 27 000 avant l'arrivée des nouveaux coopérateurs de Eroski en 2009)) qui ont le pouvoir des coopératives.

Les autres employés ont un statut relativement moins avantageux :

- Les salariés sur contrat des coopératives (environ 5000) ; ceux-ci ne doivent pas représenter

plus d'un quart des employés même s'ils permettent aux coopératives de jouir de plus de flexibilité.

- Les coopérateurs Espagnols employés à l'extérieur du pays basque (environ 20000)
- Les personnes qui sont employées dans les filiales étrangères (environ 9000).

Chaque coopérative est structurée autour de deux organes :

- Le conseil recteur qui est l'équivalent d'un conseil d'administration.
- Le conseil social qui constitue un conseil de coopérateurs, où les directeurs des coopératives ne peuvent pas siéger. Le conseil social s'occupe de la durée de travail des coopérateurs, des avances sur travail et des conditions d'hygiène. Un principe important : les personnes qui siègent au conseil social ne peuvent pas siéger au conseil recteur, de sorte qu'on limite les effets de pouvoir. Elles sont élues pour des durées de quatre ans renouvelables.

Les coopératives sont ensuite agrégées en départements, 12 pour le secteur industriel. La division en département est importante puisque la proposition d'intégration d'une nouvelle coopérative ou sa création ne peut se faire que par les départements. Ce sont eux qui proposent à MCC l'intégration d'une nouvelle entité absorbée, ou intégrée mais il n'y a pas de concurrence entre les coopératives.

Chaque département est inséré dans trois grands secteurs.

1. un secteur financier :

qui comprend la Caja Laboral Populare (banque) et Lagun Aro (assurance). Tous les coopérateurs ont un compte domicilié à la CLP. Chaque coopérative peut utiliser plusieurs banques et la CLP a une multitude de clients qui ne font pas partie de MCC. Concernant Lagun Aro (Alcouffé-Prades, 2006), le système repose sur trois types de solidarité :

- en Assemblée générale, on décide d'un niveau de remboursement et de cotisation pour chaque type de prestations : le premier type de solidarité est que chacun est égal aux autres, de ce point de vue.
- Pour chaque coopérative, on fait le total annuel des dépenses de prestation au regard de ce qui a été versé par les socios de cette même coopérative. Si l'excédent de dépense excède 110 %, les socios devront être remboursés ; si au contraire, on est au-dessous des 100 %, Lagun Aro va jusqu'à reverser 50 % de la différence. La coopérative est donc indirectement responsable de ses malades, ses accidentés ou plus généralement de ce qui se passe chez elle. C'est un deuxième type de solidarité.
- Chaque socio a un montant maximum de prestations en fonction de son revenu. Chacun est responsable de ses propres dépenses.

A partir de ces règles, on a deux systèmes de financement des prestations :

- un système de répartition

Chaque année, on établit une balance entre le volume des dépenses et le volume des versements. On répercute chaque année le solde de l'année précédente. Sont ainsi couvertes les dépenses pour la santé, la part des salaires compensés pour cause de maladie et les allocations familiales.

- un système de capitalisation

A partir de 1963, toutes les coopératives doivent adhérer à une mutualité mise en place par les pouvoirs publics, la « mutualité des autonomes ». Bien qu'il y ait eu quelques résistances de la part de la Caja Laboral, les coopérateurs ont compris l'intérêt qu'ils pourraient avoir à y adhérer. En 1967, il est décidé que la section Agun Aro de la Caja Laboral deviendrait intégrée à la mutualité. En 1969, la Mutualité constitue la base juridique et financière du système général. Chaque socio paie 11 % de l'avance sur travail à la Mutualité. Ce montant représente

40 % des dépenses moyenne anticipées, ce qui signifie que Agun Aro assure le complément de 60% des dépenses.

En 1973, Lagun Aro devient autonome, détachée de la Caja Laboral.

A cette date (2006), le système est équilibré et l'épargne salariale assure à ce jour une retraite plus élevée que les derniers salaires versés aux socios.

2. Un secteur industriel qui constitue le cœur de métier de la MCC occupe 27000 postes de travail divisés en 12 branches industrielles; *Fagor Electrodomeestic* constitue l'entreprise la plus importante de ce pôle (environ 3000 personnes). Le secteur de distribution emploie 30 000 personnes regroupées autour de 13 unités. De plus, 11000 personnes sont mobilisées à l'étranger. C'est à l'intérieur de ce secteur qu'il a été décidé d'intégrer Brandt-France sous le capital de Fagor.

3. Un secteur de distribution, tracté par les activités d'Eroski, de loin le plus expansionniste aujourd'hui. Durant l'année 2007, l'actif, après les réajustements de consolidation, a augmenté de 2.600 millions d'Euros, à la suite du rachat de Caprabo (il s'agit de supermarchés de nouvelles tendances : celui de Barcelone est de 4000 m², offre des promotions hebdomadaires, a multiplié les signes de produits frais, etc). 38.500 des employés d'Eroski sont entrés dans le capital, permettant ainsi d'achever le processus de conversion de l'ensemble de ses employés en membres de la coopérative. Au total, quelques 52.000 employés deviendront probablement coopérateurs à partir de 2009.

4. Un secteur transversal qui comprend la recherche, l'enseignement et l'université constituent le centre du dispositif. L'université d'environ 3500 étudiants, est un élément important à cet égard. 30% sont placés dans les coopératives à la fin de leurs études. 15 % des directeurs des coopératives sont issus de l'université de Mondragon. Il faut revenir également sur l'idée force de ce système qui est la capacité à créer des collectifs à partir de rien. Tout le monde participe à ce phénomène collectif où la rémunération n'est pas un élément essentiel. Et cette variable est plus importante que le fait basque.

On pense que 500 coopérateurs est la taille maximale et 200 coopérateurs est la taille idéale pour la fluidité de l'information.

El Polo de Innovacion Garaia est un projet de 50 hectares d'établissements en collaboration public-privé intégré et ouvert entre universités publiques, centre de recherche appliquée de Mondragon. Il comprend :

- deux instituts universitaires : l'institut universitaire de recherche électroménagers et l'Institut universitaire de Télécommunication.
- cinq centres technologiques : centre de gestion du personnel, centre de recherche sur le fer, microsystème, technologie d'assemblage et mécanique de haute précision.
- six centres de recherches appliquées aux grosses coopératives (Ederlan, fagor automation, Fagor Arrasate, Orona, modutek et Fagor elctrodomeestic).

C'est ce complexe qu'on pourrait nommer « Mondragon Valley » !

Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) est la structure qui compose les trois blocs. Au total, avec le secteur financier, MCC mobilise 65 000 à 70 000 personnes dans le monde.

En 1991, l'idée que le pouvoir est celui des coopératives prédomine. La MCC est composée de personnes qui sont exclusivement des coopérateurs ce qui implique un mélange entre les activités des coopérateurs au sein des coopératives et les fonctions électives.

Par exemple, le président du conseil de surveillance de Brandt France, qui est une filiale de Mondragon, est rémunéré par le groupe Mondragon. Il était donc à la fois à la direction de

Brandt à Paris et coopérateur de Mondragon, ce qui fait de son poste un poste de transfert d'une coopérative de Mondragon sur un poste de direction d'une filiale Française. La durée du contrat est de 4 ans sur proposition de la commission permanente, renouvelable sans limite mais il doit y avoir un vote d'accord par l'assemblée générale de la coopérative. Parfois, la commission permanente fait 2 ou 3 propositions.

Il existe certains membres qui font partie de la coopérative de services de MCC : les ressources humaines qui tentent d'harmoniser, les ressources financières et le secrétariat général. Cette coopérative qui vit des ressources des autres coopératives doit avoir une quarantaine de membres. Au total, tous les membres de la direction de MCC sont coopérateurs d'une autre coopérative.

MCC n'a aucun rôle dans la détermination des avances sur travail. Celles-ci sont décidées lors du conseil social qui existe dans toutes les coopératives. MCC ne fait que donner des indications sur les écarts d'avances de travail entre les différentes coopératives. Il fixe le cadre général. Mais MCC n'agit pas directement sur la question du financement, n'ayant pas de moyens financiers. Il dispose cependant d'un rôle d'influence sur les directeurs de coopératives.

Une idée extrêmement forte revient dans les discussions: la forme coopérative est une forme contractuelle. Toutes les décisions qui se prennent au sein de MCC sont d'abord muries au sein des coopératives. MCC est donc un organisme consultatif qui oriente la stratégie et donne un certain nombre de règles générales mais la coopérative elle-même joue le rôle le plus important. Le directeur de la coopérative est très contraint par l'ensemble des coopérateurs. N'oublions pas non plus le rôle clé des branches qui fixe les entrées et sorties des coopératives. Il y en a 12 dans le secteur industriel.

Le congrès est un espace démocratique à Mondragon regroupant 650 coopérateurs élus pour 4 ans et représentant proportionnellement le nombre de coopérateurs par coopérative. Le congrès, l'instance suprême, est plus formel qu'effectif ; le véritable pouvoir étant celui des deux conseils (social et recteur). Les réunions du congrès ne sont pas très automatisées et les décisions qui y sont prises sont définitives parce que tous les coopérateurs y participent.

Le conseil général des coopératives est un organe exécutif composé de 16 membres nommés par la commission permanente qui a deux fonctions :

- La gestion du fond inter-coopératif qui représente 10% des excédants de chaque coopérative.
- L'aide au financement des investissements de croissance et d'internationalisation.

Les directeurs de coopératives sont tous des coopérateurs et perçoivent des rémunérations complémentaires en tant que directeurs qui font l'objet d'un vote à l'Assemblée générale. Par conséquent, la démocratie peut s'exercer plus facilement. En ce qui concerne les grosses coopératives (Caja Laboral, Fagor, etc), la rémunération d'un dirigeant peut-être deux fois inférieure à celle de son équivalent dans le domaine lucratif (autour de 100 000 euros). En moyenne, on peut dire que la rémunération d'un dirigeant est de 30 % inférieure.

D'autre part, le droit d'exclure un coopérateur n'existe pas (en réalité, il peut y avoir des incompatibilités ; aujourd'hui, par exemple, il y a un cas qui est au tribunal).

Concernant la stratégie de MCC, il s'agit plus exactement d'un assemblage des différentes coopératives. Il y a tous les cas. En Chine, le complexe fabrique des cocotte-minutes ; la moitié du marché est vendue sur place, l'autre moitié vendue ici. Il est clair que le coût

salariel y est pour beaucoup. Mais ce n'est pas un cas général. La cotation en bourse est contraire aux principes coopératifs. Mais ne pas aller en bourse, c'est perdre la puissance financière. Selon Acedo, MCC avait imaginé, un moment, un montage possible mais la crise financière nous pousse à abandonner.

Conclusion

Les entreprises d'économie sociale sont le produit soit de la nécessité et de la lutte contre l'exclusion, soit d'un mobile de nature politique. Mondragon n'échappe pas à cette règle. Le système de répartition qui y est mis en place montre que le gain y est un moyen de faire vivre les coopératives mais n'est pas l'objectif recherché. Les coopérateurs ne s'enrichissent pas avec la croissance des gains. Aujourd'hui le militantisme catholique est moins important qu'auparavant et la particularité basque contribue à une autre idée, plus fondamentale : la capacité de créer des collectifs. En France, nous faisons continuellement une confusion entre le collectif et l'Etat. Au pays basque, créer des collectifs ne correspond pas nécessairement à l'intervention de l'Etat ; d'ailleurs l'intervention de l'Etat a été très minime.

Par ailleurs, une idée très puissante dans ce mouvement est celle de l'hétérogénéité ; créer du collectif, c'est créer de l'hétérogène. Dans ce système, l'accent est mis sur la personne et non sur l'individu (ce sont là les traces du personnalisme), et chaque personne arrive à partir du groupe à se développer et à aller plus loin. Ces idées ont permis à Mondragon de se diversifier et de créer des coopératives dans tous les secteurs d'activité.

Certains principes semblent de plus en plus contestés aujourd'hui suite aux différents changements opérés à Mondragon pour deux raisons :

1. La croissance du groupe depuis 1991 repose sur des rachats d'entreprises classiques et non sur la création de coopératives, lorsque ces entreprises ne se transforment pas en coopératives et maintiennent leur statut, ce qui n'est pas le cas de Eroski aujourd'hui. Aujourd'hui une partie de l'efficacité du groupe repose sur l'achat à bas coût d'entreprises capitalistes et sur des conditions salariales qui contrastent avec les statuts des coopérateurs basques. MCC répond à cette critique en signalant que ces opérations ne sont que des couvertures financières à des rachats faits par des coopératives. A la vitesse à laquelle Eroski (distribution) absorbe, en Espagne, les autres entreprises de distribution, ces absorptions nécessitent de nouvelles sources de financement et de nouvelles stratégies. Et les dirigeants ont évoqué d'autres possibilités qui ont été bloquées par la crise financière. Le patron historique de Mondragon, Ormaetxea, affirmait pourtant que la cotation en bourse des activités de Mondragon marquerait l'absorption de l'esprit et de la philosophie du groupe par la mondialisation.
2. La moitié des 70 000 personnes employées ne sont pas des coopérateurs. La véritable difficulté est la division au sein des coopératives entre les coopérateurs (qui ont le droit de siéger au conseil social ou au conseil recteur) et les non coopérateurs qui ne jouissent pas des mêmes droits. Et la véritable question est celle de leur cohabitation, sachant que les salariés ne peuvent appartenir à aucun des deux conseils contrairement aux coopérateurs. Le problème ne se pose pas vraiment aujourd'hui car le nombre de salariés reste faible au Pays Basque, bien qu'ayant dépassé le nombre de coopérateur au niveau du groupe, mais il se posera peut-être plus tard... A moins que l'initiative d'Eroski fasse tâche d'huile et qu'on assiste à la conversion plus ou moins lente des employés en coopérateurs.

Nul n'a pu échapper aujourd'hui à la mondialisation. Personne ne sait comment nous sortirons de la crise financière. Mais chacun peut imaginer comment cette crise, dans le contexte de la mondialisation, pourrait accoucher d'une renaissance des coopératives par une régulation venue d'en bas. En effet, le G20 a proposé une régulation par le haut, certains ont imaginé

qu'on aurait pu venir en aide des emprunteurs sans secourir des banques avides de profits mais on n'a pas encore évoqué qu'on pouvait modérer la compétition par une coopération qui deviendrait un modèle d'entreprise.

La somme de comportements micro-économiques, fussent-ils coopératifs, ne fait pas une politique macro-économique et encore moins l'économie d'une analyse de long terme. Mais il n'est pas dit que derrière la stratégie de MCC ne se cache pas une autre manière de faire circuler le capital. Car, ce qui frappe dans l'orientation de MCC ces dernières années est qu'elle ne souscrit pas à la venue d'une société immatérielle où les services se substitueraient à l'avoir et aux biens matériels. Dès lors que sont intégrées les technologies immatérielles à l'intérieur des biens matériels, l'obsolescence des produits est moins rapide, la multiplication des gammes plus faible que lorsqu'il s'agit de services volatiles et l'innovation sociale continue encore aujourd'hui à prédominer l'innovation technologique. La spéculation financière a donc moins de place dans ce modèle et c'est pour cela que le monde des coopératives apparaît comme une réponse partielle à la crise que nous traversons.

Bibliographie

Ackermann, B, 1996, « Denis De Rougemont » Editions Labor et Fides, tome 1 et 2.

Aglietta, M, 1998, « Le capitalisme patrimonial », Albin Michel

Alcouffe A, Prades, J, 2008, « Propriété des actifs et retraites : le cas des retraites coopératives de Lagun Aro (Mondragon) », in Au-delà des droits économiques et des droits politiques, les droits sociaux?, sous la direction de Jean-Paul Domin, Michel Maric, Sophie Delabruyère et Cyril Hédoin, L'Harmattan

Acedo F et Prades J, 2007, Mondragon, a holding company of co-operatives faced with globalisation in Modern enlightenment in Le Journal de l'Ecole de Paris du management

Ormaetxea JM, 2003, Medio siglo de la experiencia cooperativa de mondragon, Edita Otalora

Prades, J , 2005, L'énigme de Mondragon, comprendre le sens de l'expérience, Revue Internationale d'économie sociale, n° 296

Prades, J, 2005, Compter sur ses propres forces, Editions de l'Aube

Prades, J (sous la direction de), 1997, « Bernard Charbonneau, Une vie entière à dénoncer la grande imposture », Editions Eres

