

# L'ÉNIGME DE MONDRAGON COMPRENDRE LE SENS DE L'EXPÉRIENCE

par Jacques Prades (\*)

*Cet article cherche à éclairer le contexte historique dans lequel s'est développé le district coopératif de Mondragon et à comprendre ce qu'est aujourd'hui Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), à la veille de son cinquantième anniversaire. D'une stratégie parfois contestée à la question sociale, aucune facette de cette expérience n'est ignorée. La dimension du territoire est ici centrale. L'auteur défend la thèse selon laquelle la coopération résulte du territoire et non l'inverse, ce qui confirme l'idée selon laquelle l'économie sociale se love dans une histoire et une géographie spécifiques. De l'expérience Mondragon peuvent être tirés un certain nombre d'enseignements, parfois inattendus.*

(\*) Université de Toulouse 2-Le Mirail, Cerises, prades@univ-tlse2.fr.

(1) Malgré la difficulté de ce type d'exercice, en voici une traduction : « *Main dans la main, en tête à tête, l'esprit ouvert, unis dans le travail par l'intermédiaire du travail, sur notre petite terre nous créerons pour nous tous davantage d'humanité et nous rendrons meilleure cette terre.* »

« *Mano con mano, mente con mente, renovados, unidos en el trabajo, por medio del trabajo, en nuestra pequena tierra crearemos para todos entornos mas humanos y mejoraremos esta tierra* <sup>(1)</sup>. » J.-M. Arizmendiarieta (derniers écrits avant de mourir), citée par J.-M. Ormaetxea.

(2) Je traduis « *el grupo del Mondragon* » par « le complexe de Mondragon » pour éviter de donner à la notion de « *grupo* » la signification de liaisons financières d'un holding vis-à-vis de ses filiales, propre à la définition française d'un « groupe ».

(3) P. Belleville, « Une coopération de "travailleurs-entrepreneurs", le groupe Mondragon des années 90 », *Recma*, n° 253-254 ; I. Vidal, « Une interprétation de l'économie sociale en Espagne », *Recma*, n° 257 ; J. Gray et alii, *De l'artisanat au complexe coopératif*, Paris, Bureau d'études coopératives et communautaires, 1967.

(4) Dominique Thion, directeur d'Eroski-France, a relu cet article et a eu la gentillesse de me faire part des observations qu'il a par ailleurs recueillies de J.-M. Larramendi, membre de la commission permanente du congrès MCC. Qu'ils en soient tous les deux remerciés.

Le complexe coopératif de Mondragon <sup>(2)</sup> regroupe plus de cent seize coopératives dont les deux tiers des 32 000 associés travaillent dans le Pays basque espagnol. Il s'agit d'un type unique au monde d'expérimentation de coopératives intégrées, qui fêtera ses cinquante ans cette année et dont les résultats sont surprenants. Pour illustration, le taux de chômage de la région est de l'ordre de 3 %, contre 7 % au Pays basque et 12 % en Espagne.

Très observé dans les pays anglo-saxons, ce complexe est relativement ignoré en France : il a fait l'objet de très peu de publications scientifiques <sup>(3)</sup> et, à notre connaissance, de deux livres publiés, l'un en 1970 (Q. Garcia Munoz, 1970) et l'autre, à compte d'auteur, en 1980 (Servy, 1980) <sup>(4)</sup>.

Les thèses soutenues à son sujet succombent à deux écueils : le premier suggère que ce qui explique « *l'expérience* » (expression favorite de J. Arizmendiarieta) tient à un combat politique lié à l'identité basque, le second au militantisme du mouvement coopératif ; or il semble qu'il s'agisse de deux contresens. Pour beaucoup, il persiste donc une « énigme de Mondragon ».

Cet article cherche à éclairer le contexte historique dans lequel s'est développé ce district coopératif pour comprendre ce qu'est aujourd'hui Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) et soulever quelques questions analytiques posées par cette expérience afin de lever un petit coin de voile de cette énigme<sup>(5)</sup>.

## Le contexte historique

(5) Mondragon a été l'objet de visites en octobre 2003, en juin et juillet 2004 et en novembre 2004. L'étude de ce complexe coopératif fait partie d'un programme plus vaste mené pour l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts et consignations, couvrant Mondragon, Montréal et la troisième Italie. Je remercie Isabelle Laudier pour la confiance qu'elle nous a accordée. Un remerciement est adressé à Isabelle Mattéi pour les traductions castillanes des entretiens et l'organisation des différents voyages, à Bérénice Alcalde-Castro et à Ruth Baquero-Quevedo pour les traductions de certains passages des livres de José-Maria Ormaetxea.

Pour expliquer ce contexte, on resituera cette expérience dans son climat politique, puis on décrira les deux grandes étapes de son histoire.

Mondragon est une ville de 25 000 habitants située au pied de l'Udalaitz, à 30 km au sud-est de Guernica et au nord-est de Vitoria, entre Bilbao (50 km) et Saint-Sébastien. Au cœur du Pays basque espagnol, dans la région fermée de l'Alto Deba, Mondragon est proche de l'arête centrale de la chaîne pyrénéenne qui partage le Pays basque en deux parties inégales dont l'une descend sur le golfe de Gascogne où les plages restent sauvages et loin du tourisme. Le prix élevé du foncier n'est pas tracté par le tourisme, découragé par l'*ikurrina* qui flotte aux fenêtres des appartements de Mundaka ou de Lekeitio, ce qui n'incite pas à la transformation des zones non constructibles qui favorisent l'élevage dans des régions d'abondance d'herbe.

En octobre 1955, pour contourner les autorisations de création et d'implantation d'entreprises contrôlées par l'Etat, cinq jeunes fondateurs eurent l'idée de reprendre une entreprise en difficulté de produits électriques et mécaniques à usage domestique qui se trouvait à Vitoria. C'est ainsi que naît la première entreprise coopérative Ulgor, du nom de la composition des initiales des fondateurs (Usatorre, Larranaga, Goronogoitia, Ormaetxea, Ortubay), toujours en activité aujourd'hui sous le nom de Fagor electrodomesticos, qui fabriquait à l'époque du petit matériel de chauffage.

Ce n'est qu'un an après la reprise, en avril 1956, que les fondateurs transfèrent l'entreprise à 30 km, dans le petit village de Mondragon. Il est fort probable que la présence d'un jeune prêtre activiste, Don José Maria Arizmendiarieta, soit à l'origine de ce déplacement géographique. Le prêtre est en effet arrivé à Mondragon en 1941, juste après son ordination, et il n'en bougera pas jusqu'à sa mort, en 1976. Directeur pendant six mois, en 1934, d'une revue qui avait pour but de défendre la langue basque en vue de l'enseignement du Christ, il travaille peu de temps après comme rédacteur au journal *Eguna*, édité par le Parti nationaliste basque. Il est arrêté par les franquistes en 1937 à Bilbao et échappe à la mort grâce au soutien d'un évêque<sup>(6)</sup> par le biais duquel il obtient en 1939 une licence de théologie. Alors qu'il s'apprête à poursuivre des études de sociologie en Belgique, il est affecté à la paroisse de Mondragon. Républicain battu, le prêtre a su qu'il ne pourrait pas s'opposer frontalement au régime franquiste, et il sera accusé toute sa vie de « trahison » : les franquistes ne lui font pas confiance, le surnommant le « curé rouge », et les révolutionnaires lui

(6) En 1936, le clergé basque a fait le choix de la république, contre la majorité des ecclésiastiques espagnols, qui avait rallié le camp des nationalistes. Seize prêtres basques seront assassinés la même année.

(7) Entretien avec J. Azkarraga, Lanki, Instituto de estudios cooperativos, Mondragon, le 1<sup>er</sup> juin 2004.

(8) Pour ceux qui en douteraient, l'article 5 des statuts d'Ulgor donne le ton : « *Les associés de la coopérative proclament la nécessité que les uns et les autres acceptent les limites et les sacrifices qu'exige le travail en équipe en considérant son acceptation comme testament de solidarité chrétienne en vue d'un bien commun.* »

(9) Usatorre est mort en 1970, Larranaga en décembre 2004, alors que Ortubay a quitté la coopérative six mois après sa création.

(10) J.-M. Ormaetxea nous a reçus le 22 octobre 2004 à Palacio Ota-lora, à Mondragon. Qu'il en soit sincèrement remercié.

supposent une collaboration tacite avec le pouvoir. En réalité, il semble qu'il ait retiré de son arrestation une grande prudence de comportement<sup>(7)</sup>. Mondragon est donc issu du mouvement social catholique<sup>(8)</sup>, en réaction à la pression franquiste. C'est la conviction profonde de celui qui, après être passé par l'école professionnelle de Mondragon, devait successivement occuper toutes les fonctions clés de MCC (membre de la première coopérative, gérant du groupe Ulgor, président du groupe Ularco, directeur général de la Caja laboral et président du complexe) : J.-M. Ormaetxea. Il est l'un des seuls compagnons à être toujours vivant<sup>(9)</sup>. Pour lui, le mobile de l'expérience tient à l'équité d'origine chrétienne qui sous-tend le processus : lutte contre la pauvreté au début de l'expérience, puis lutte contre la division sociale et la répartition des revenus<sup>(10)</sup>. Comme le pouvoir franquiste était dictatorial et totalitaire, il n'y avait pas d'action politique ni d'action syndicale de la part des ouvriers, de sorte que le prêtre Don José Maria ne faisait que défendre « *une cause avec espoir* », un recours à la communauté.

C'est ce contexte politique essentiel qui permet d'expliquer le découpage de l'histoire du complexe de Mondragon en deux grandes périodes économiques à partir desquelles on peut comprendre la période actuelle.

### 1956-1970, l'engagement chrétien réformiste dans la construction d'un complexe gravitaire

Il n'est pas inutile de rappeler que c'est en 1943 qu'est créée une école professionnelle à Mondragon, car la permanence de la formation est un trait significatif de l'expérience historique des coopératives : « *Pour démocratiser le pouvoir, il faut socialiser le savoir* », disait le curé rouge, ajoutant que « *le futur [était] dans la vertu d'une action éducative d'envergure et d'un processus associatif qui intègre tous les hommes comme des frères* » (*Mondragon al dia cara al futuro*). C'est de cette école que sont sortis les cinq premiers coopérateurs, âgés de 29 à 32 ans, qui créèrent, fin 1955, Ulgor, dont les statuts ne seront véritablement votés et légalement créés qu'en 1959. Durant cette période, Arrasate-machinerie s'installe à Mondragon en 1957 et Ulgor crée une division électronique. Ces deux coopératives tractent la création des autres coopératives qui gravitent autour d'elles.

En 1958, les salariés associés sont exclus du système général de la Sécurité sociale, par ordre du ministère du Travail. Comme les associés ne sont ni des salariés ni des patrons, ils n'ont pas droit à la Sécurité sociale traditionnelle. Est ainsi créé Lagun Aro, un organisme de prestations sociales spécifiques qui remplit les deux rôles de la Sécurité sociale française.

En 1959, la Caja laboral popular (société coopérative de crédit) voit le jour sous l'impulsion de Don José Maria, car le développement coopératif nécessite des financements. Il s'agit d'une caisse dont l'épargne provient des « *mamies* », selon l'expression d'Arizmendiarieta. Il est fort probable que la confiance que suscite le curé auprès des personnes âgées a joué un rôle significatif dans la collecte de l'épargne. La caisse a pour mission de financer les petites coopératives de Mondragon, Ulgor, Arrasate,

San José, etc., qui n'intéressent pas les institutions bancaires traditionnelles. En 1961, les pionniers du mouvement coopératif vont prendre la direction de la banque pour lui insuffler un dynamisme nouveau : durant cette période, la banque devient la direction centrale des coopératives. Sa particularité est d'associer les représentants des coopératives (Ulgor, Arrasate, San José – coopérative de consommation qui deviendra Eroski –) et les salariés-associés (*los socios*). En même temps, toutes les réserves financières de Lagun Aro sont intégralement déposées à la Caja laboral.

Le fonctionnement des coopératives peut être décrit de la manière suivante. Soit un travailleur-associé qui perçoit « une avance sur travail »<sup>(11)</sup> de 300 euros par mois en 1970<sup>(12)</sup>. Le financement au départ est le suivant :

- apport du travailleur-associé (*los socios*), environ dix mois d'avance, soit 3 000 euros (crédit de la Caja laboral ou déduction mensuelle). Cet apport est définitivement acquis par la coopérative, et donc perdu pour les *socios*, et ne leur rapporte pas d'intérêt à hauteur de 25 % de l'apport (75 % donnent lieu à intérêts percevables au départ du *socios*) :

- aide de l'Etat (pour création d'emploi), 6 000 euros ;
- apport en prêt de la Caja laboral, 21 000 euros ;

Au total, le poste coûte sur l'année 30 000 euros (et l'apport de l'associé est de 10 %, contre le double en 1956).

Sur les bénéfices réalisés par la société en fin d'année, l'associé touche un intérêt (hors les 25 % de l'apport initial) constituant un dépôt dans la coopérative, qui lui sera « ristourné » en cas de départ (personnel ou à la retraite). C'est donc une forme d'épargne salariale.

La mise en réserve des excédents est donc un puissant vecteur d'auto-financement.

Reste une difficulté : l'apport qui doit être fait au départ. Les premiers fondateurs n'avaient pas les sommes disponibles. Il a donc fallu chercher des associés qui cautionnaient les initiatives : le directeur de la troupe musicale de Mondragon, le pharmacien, notable du village, les différents agriculteurs. En moins de six mois, selon Ormaetxea, il y avait 130 associés potentiels ; 90 % de ces associés ont rejoint par la suite, de manière directe ou indirecte, les coopératives, de sorte que l'on pouvait dire : « *Tous ceux qui travaillent sont associés et seuls sont associés ceux qui travaillent* », la devise de Mondragon.

La banque, créée en 1959, a collecté auprès d'épargnants des sommes considérables, environ 15 millions de francs en 1980, soit environ 300 000 comptes d'épargne, rémunérés à un taux très bas, d'environ 1 à 3 % au début des années 60 selon qu'il s'agit de comptes courants ou de livrets bloqués, alors que les taux de crédit accordés aux coopératives varient de 9 à 13 %. Ce type d'établissement bancaire intégré a été la clé de réussite du système de Mondragon, car il s'agit, au moins durant la première période, de la fonction financement-investissement-budget de chaque coopérative qui est gérée par la CLP.

Durant la décennie, Ulgor et Arrasate vont avoir une très forte croissance, profitant des mesures protectionnistes de la dictature espagnole pour

(11) L'expression « *anticipos laborales* », traduite par « avance sur travail », est importante, car elle implique que la vraie rémunération du travail se fera postérieurement et qu'il sera toujours possible d'avoir « plus », mais également d'avoir « moins ».

(12) Chiffre de 1970, transformé de pesetas en euros.

conquérir le marché espagnol. Copreci, Ederlan et Lana naissent sur le chemin tracé par les coopératives pilotes. Mais déjà, il est dit que, si l'on souhaite que le mouvement coopératif ne soit pas que passager, il faut qu'il s'enracine dans l'éducation et dans les relations économiques et sociales. En 1960, l'école professionnelle dépasse les 300 élèves (contre 21 en 1944). En 1964 est créé El Grupo Ularco. Avant cette date, la coopérative-mère Ulgor était découpée en départements : fonderie, pièces mécaniques, électroménager, grosses machines, etc. Chaque département va prendre la forme coopérative, avec sa propre indépendance juridique. S'ajoutent deux autres coopératives, Aurki, coopérative d'automatismes, et Servicio de ingenieria, coopérative de vente de technologie. Le groupe Ularco est, après la création de la première coopérative en 1955 et la création de la Caja laboral en 1958, la troisième innovation d'importance de cette première période. Ularco réunit huit coopératives de 6 569 salariés dont 3 556 pour Ulgor.

En 1970, El Grupo Ularco est une association qui fédère 40 coopératives dont le chiffre d'affaires est évalué à 7 059 millions de pesetas, dont les exportations représentent moins de 10 % et où les dépôts de Caja laboral représentent 50 % du chiffre d'affaires total. La coopérative la plus importante de Ularco est Ulgor (appareils ménagers), mais on note à cette époque une très forte croissance de Fagolectro (composants électroniques).

L'évolution de l'emploi est fulgurante : en 1960, le groupe occupait 479 emplois ; en 1965, il comptait 4 211 salariés, et en 1970, 8 743 emplois.

L'enseignement et la recherche sont la pierre angulaire du dispositif de Mondragon. Premièrement, les collaborations à travers des aides dans les *ikastolas*, écoles d'apprentissage de la langue basque, touchent environ 30 000 élèves par an. Deuxièmement, la coopérative Alecoop a été créée en 1966 pour financer les études de l'école professionnelle de Mondragon à partir de travaux d'étudiants sur les charpentes métalliques, les installations électriques et le cartonage. De 35 élèves en 1966, on est passé à 500 élèves-associés dans des ateliers de 6 000 m<sup>2</sup>.

A partir de 1966, le complexe de Mondragon s'ouvre aux marchés internationaux parce que la taille atteinte par les coopératives rend nécessairement étroit le marché espagnol. En 1968, le complexe coopératif occupait 6 000 salariés, et 9 000 deux ans plus tard, en 1970. En 1971, on comptait 43 coopératives dont 37 créées entre 1964 et 1971.

### 1971-1990, la réponse à la crise économique et politique :

#### le développement par l'exportation et la création d'un district vertical

La crise économique mondiale et particulièrement industrielle provoque un chômage important, de l'ordre de 20 % des effectifs au Pays basque, voire plus dans la province de Bilbao. Le point le plus haut de la crise est l'année 1983, mais déjà en 1974 certaines coopératives sont en grande difficulté. Le rôle de la Caja laboral va ici être essentiel. Son fondateur, Don José Maria Arizmendiarieta<sup>(13)</sup>, meurt en 1976<sup>(14)</sup>, un an après la mort du dictateur espagnol.

(13) Un musée privé à Palacio Otorlora lui est dédié, d'une simplicité à la hauteur de l'homme.

(14) Le prêtre n'avait pas de véritable maître, selon Ormaetxea (entretien 22 octobre 2004) : le mouvement personnaliste français en la personne de E. Mounier figurait dans sa bibliothèque au même titre que Mao (peut-être parce qu'ils défendaient tous les deux l'idée qu'il fallait compter sur ses propres forces !). Il ne semble pas avoir eu de relation avec la branche gasconne de ce mouvement (J. Ellul et B. Charbonneau), d'après Ormaetxea (entretien) et H. Charbonneau (correspondance personnelle), mais la relation est plus forte qu'elle ne paraît à première vue. Cette question de la filiation, relative au mouvement personnaliste, est développée dans Prades (2005). Le prêtre n'était pas un intellectuel, mais un pragmatique, guidé par son désintéressement, son renoncement à la promotion individuelle. « Jamais il n'a reçu le moindre salaire », continue Ormaetxea, retenant la leçon pour lui-même, qui après les différentes fonctions à la tête du groupe de 67 000 personnes, à 78 ans, nous a dit : « Je vis dans un appartement de Mondragon de moins de 100 m<sup>2</sup> » !

Le complexe va chercher à être compétitif et met en place toute une série d'indicateurs et d'instruments de gestion d'entreprises compétitives. Par exemple, la capitalisation des résultats, une péréquation des résultats avec un fonds de solidarité intercoopérative, la flexibilité des calendriers de travail au semestre, la polyvalence des fonctions et des emplois afin d'équilibrer les postes entre les coopératives en excès et celles qui sont en demande d'emplois.

Surtout, les coopératives se lancent dans l'ouverture vers les marchés extérieurs au Pays basque (en 1990, le poids des exportations représente 15 % du chiffre d'affaires) par l'implantation de firmes à Madrid et à Barcelone, puis au Mexique et en Thaïlande. Par ailleurs s'ouvre en 1981, à Vitoria, le premier hypermarché. Plus de cinquante nouvelles coopératives sont créées entre 1972 et 1985.

C'est en 1982 que le collectif des salariés-associés décide de limiter leur progression quantitative pour réduire l'influence du coût du personnel sur les ventes. Si le groupe ne licencie pas (interdit par les statuts), c'est au prix d'une diminution du salaire réel, c'est-à-dire une augmentation de la quantité de travail sans accroissement de salaire, une saisonnalisation du travail, des préretraites et un accroissement de la productivité.

La question du sous-emploi se règle en deux étapes. Tout d'abord, les emplois en surnombre dans le domaine industriel sont compensés par les coopératives de distribution. Après cette première compensation, il restait une centaine de salariés sans activité, mais rémunérés. Après quelques mises en préretraite, il est décidé de rémunérer les sans-emploi tous en formation à hauteur de 20 % sur les salaires des autres *socios*. Le mécanisme a pour but de tout faire pour ne pas exclure les travailleurs les moins performants. En faisant peser sur les salaires des travailleurs le poids des sans-travail, on lutte pour leur réintégration, car il devient économiquement plus intéressant de les intégrer que de les avoir à charge. Par ailleurs, pour aller dans le même sens, les titulaires de pension ont une représentation à l'assemblée générale.

Plusieurs coopératives décident de passer des accords formels avec le centre de recherche technologique. Ikerlan a été créé en 1971 pour éviter d'acheter des licences à l'étranger. De 6 chercheurs dans l'équipe initiale, le groupe passera à 36 chercheurs à plein temps en 1980 et à 77 en 1990. Un processus de flexibilité est mis en marche. Chaque coopérative est libre de traiter avec qui elle veut sans souci d'obligation de faire travailler les autres coopératives; ainsi se développe entre les coopératives une émulation qui facilite leur relation verticale et leur développement à l'étranger. Complémentarité technologique et concurrence entre coopératives et entreprises classiques dessinent les relations internes. D'une part, les premiers hypermarchés Eroski, où non seulement les salariés sont coopérateurs, mais où également les conseils laissent une large part aux consommateurs dans les assemblées, sont une innovation institutionnelle intéressante. D'autre part, commence alors une politique d'exportation et de rachat d'entreprises existantes.

En 1978, les coopératives Irizar et Alcoops obtiennent un contrat avec le Venezuela. Dans les années 80, on assiste à de nombreux rapprochements entre les coopératives.

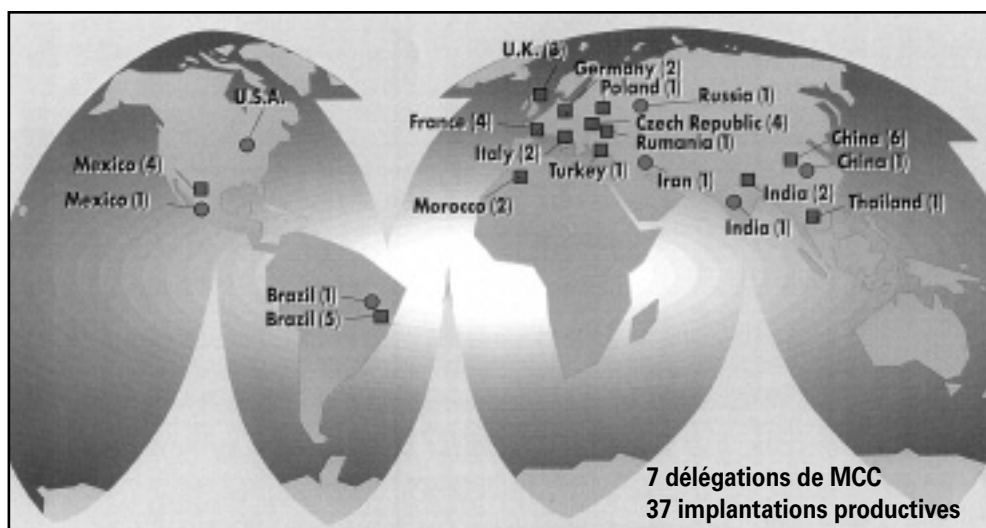
En 1985, le conseil des groupes des coopératives se réunit et constitue le premier embryon de ce que deviendra MCC.

## A partir de 1991, MCC ou le pragmatisme organisationnel

Après une présentation factuelle, on cherchera à répondre aux questions que pose cette stratégie expansionniste, puis à évoquer la question sociale.

### Présentation de MCC

Le processus engagé dans la période précédente se confirme nettement, avec une accélération des exportations par rapport au volume du chiffre d'affaires. En 2002, le poids de l'exportation rapportée au chiffre d'affaires est de 27 %.



(Extrait de J.-M. Ormaetxea, *Medio siglo de la experiencia cooperativa de Mondragon*, novembre 2003.)

Au niveau local, il n'y a plus de priorité basque dans la recherche des fournisseurs, mais seulement les règles du marché – le prix, la qualité, le service –, ce qui pousse au professionnalisme des coopératives.

Du point de vue de la structure interne, la recherche appliquée et l'innovation sont au centre du dispositif du complexe coopératif, qui est divisé en trois secteurs :

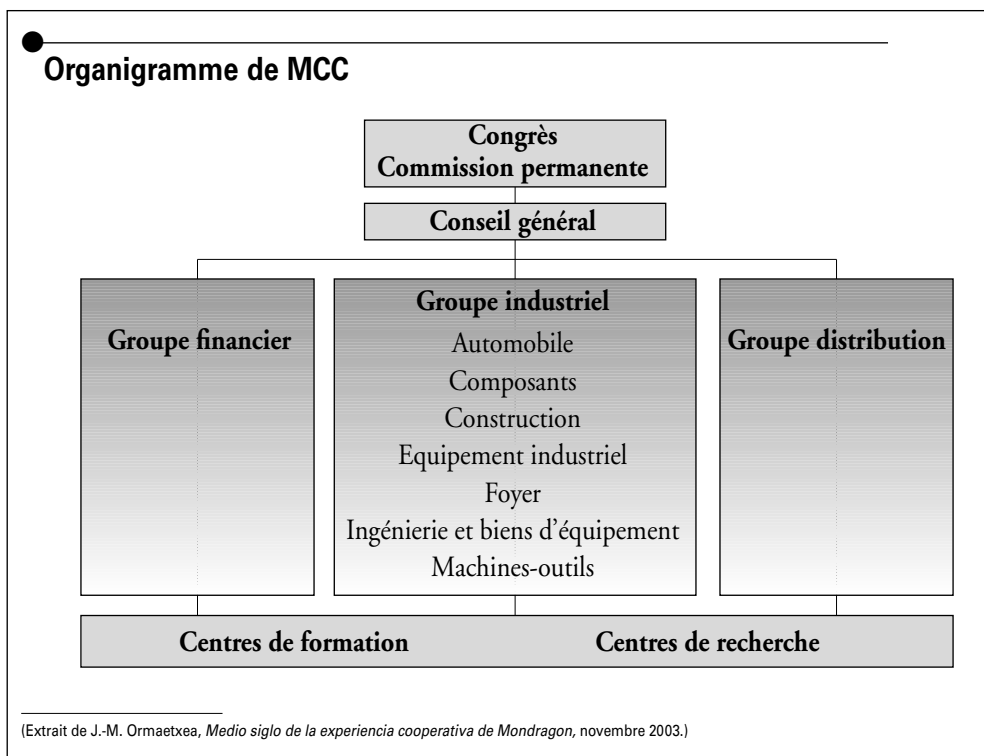
- un secteur industriel divisé en 7 branches, rassemblant 70 coopératives, occupe 18 000 postes de travail ;
- un secteur de distribution mobilise 13 000 *socios*.

- un secteur financier (banque, leasing, assurance) emploie 1 500 personnes. Le secteur industriel est divisé en sept coopératives : automation-automobile, composants, construction, équipement industriel, foyer, biens d'équipement et machines-outils.

Dans chaque coopérative, les travailleurs-associés, rassemblés en assemblée générale, élisent un conseil d'administration, appelé conseil recteur. Celui-ci élit son directeur sur proposition du président, élu pour quatre ans. Le conseil social est représenté uniquement de travailleurs-associés.

Au niveau de MCC, les sept directeurs de coopératives industrielles, le directeur du secteur financier et le directeur de la distribution siègent au conseil général. Ce conseil a une fonction de gestion et de proposition.

La commission permanente est composée de seize personnes élues (toutes différentes du conseil général) représentant les neuf divisions en pourcentage du nombre de *socios*, avec une limite de 25 % du total des membres pour une entité. Cette commission permanente décide en soumettant ses choix au congrès, organe suprême qui regroupe 650 délégués, proportionnellement au nombre de *socios*, avec la même limite des 25 % de la commission permanente.



Le conseil général est le conseil exécutif de MCC. Si cette structure voit le jour en 1991, lors du troisième congrès, l'idée est apparue en 1984, après la violente crise industrielle de 1981-1983.



Concernant les centres de formation, le caractère coopératif est double. D'abord, il s'affirme dans les décisions où siègent trois collèges : le personnel enseignant et administratif, les représentants des parents et enfants et les collaborateurs extérieurs. Ensuite, sur le financement, 10 % est pris sur les excédents des coopératives et le reste est financé par un jeu de Bourse.

Concernant les règles de répartition de toutes les coopératives, après 10 % versés en impôt et la dotation à la réserve qui est le double d'une société privée (contre 32,5 % d'impôt pour une entreprise privée espagnole), les coopératives versent 10 % à l'éducation et 20 % au titre des réserves pour les coopératives en difficulté (fonds intercoopératif). Le reste est versé aux associés après avoir déduit les avances. Mais ce reversement n'est pas disponible avant le départ de la coopérative.

Chaque entité élargit sa sphère d'influence. Par exemple, sur 1 000 000 de clients de Caja laboral, il n'y a plus que 30 000 *socios* des coopératives ; en termes d'investissement, les coopératives ne représentent plus que 5 % des investissements totaux, 40 % représentent les prêts aux particuliers et 35 % constituent des réserves. Il est très important, dans l'esprit de Mondragon, que l'entraide entre coopératives ne se transforme pas en dépendance.

### Une stratégie contestée

Plusieurs critiques se sont élevées sur cette évolution dont on peut extraire ces trois problèmes :

- La croissance du groupe repose davantage sur le rachat que sur la création d'entreprises.
- La moitié des 60 000 personnes qui travaillent pour MCC sont des employés et non des associés.
- La taille des coopératives n'est plus limitée à 500 salariés (il n'y a que Fagor qui est, du reste, dans ce cas).

Trois caractéristiques sont pourtant remarquables.

Tout d'abord, le poids des *socios* continue à progresser. En 1991, il y avait 18 904 *socios* à MCC ; en 2002, il y en avait 29 815, soit une progression de 57 % des effectifs de *socios* en dix ans. Mais parallèlement, durant la même période, on est passé de 25 479 salariés (toutes catégories confondues) à 67 293, ce qui signifie que le nombre de coopérateurs salariés est passé de 74,2 % du total du personnel employé en 1991 à 44,3 % dix ans plus tard. Cette transformation est expliquée de deux manières. Premièrement, devant l'ouverture des frontières et le besoin de financement, car le complexe refuse toute cotation en Bourse, MCC a racheté des entreprises existantes partout dans le monde, là où il n'existait quasiment aucune culture coopérative ; il n'était donc pas possible de transformer en coopératives des entreprises de capitaux du jour au lendemain. Par ailleurs, compte tenu de la complexification des processus de production, le prix d'un poste de travail revient beaucoup plus cher qu'autrefois (en 1956, l'apport de l'associé – 50 000 pesetas – représentait 20 % de l'investissement nécessaire pour créer un poste de travail ; en 2001, les 1,8 million représentent 7 % du poste équivalent) et le financement du poste nécessiterait des emprunts beaucoup

plus importants, d'autant que le coût salarial des pays dans lesquels s'est implanté MCC est beaucoup plus bas (Chine, Liban, Thaïlande, etc.). Il y a donc à la fois une raison culturelle et une raison économique à ce virage. Ensuite, le chiffre d'affaires et l'emploi industriel continuent à progresser. Après une baisse de 1990 à 1995, l'emploi industriel est passé au Pays basque de 14 793 personnes en 1995 à 20 926 en 2001, accompagnant la croissance de l'emploi du secteur de la distribution.

Enfin, les ventes à l'extérieur ont accompagné le développement intérieur, elles ne sont pas substituées.

Une autre difficulté de MCC qui explique le recours à des cadres salariés est sa capacité à tenir deux éléments contradictoires de la politique salariale, soit un écart de salaire faible à l'intérieur du groupe et un alignement des salaires des cadres avec l'extérieur. De 1 à 3 durant la première période, l'écart des salaires est passé de 1 à 5 durant la deuxième et de 1 à 9 durant la troisième; il est actuellement de 1 à 12 dans quelques coopératives<sup>(15)</sup>. Plus l'écart est étendu, plus les risques de dissension interne sont forts, mais plus l'écart est faible et plus les cadres sont tentés de s'y soustraire en quittant le complexe coopératif. Aujourd'hui, on estime que les cadres sont à un niveau de salaire de 30 % moins élevé que la moyenne des entreprises du secteur, alors que le salaire le plus bas est 15 % plus élevé. Une solution a été de recruter des cadres avec un statut de salariés, bien que cette solution ne soit pas généralisable à l'ensemble de MCC et n'explique qu'une partie du phénomène. Il n'en reste pas moins que le danger que le conseil général qui a pris la place de la Caja laboral devienne davantage managérial et tende à développer des formes de technostructure n'est pas absent, tout comme le rachat des entreprises n'est pas une affaire totalement réglée dans l'évolution du complexe coopératif.

(15) A titre de comparaison, le salaire de J. Peyrelevade, président sortant du Crédit lyonnais, était avant son départ à la retraite, en 2002, de 1 à 50 vis-à-vis du Smic, hors jetons divers !

### La question sociale

Campons le décor : en France et plus généralement en Europe, l'effondrement du mur de Berlin a été le symbole d'une rupture du lien organique qui existait entre le combat politique et les revendications salariales (Prades, 2001); les effets visibles de cette rupture se sont traduits par un recentrage des syndicats vers un mode purement corporatiste, isolé du combat politique, sauf lorsque l'arrogance patronale devient excessive. Dans ce cas, on comprend la radicalité des actions menées. Lors du conflit de Moulinex, on a bien sûr noté les nouvelles formes de lutte, rejoignant les méthodes radicales pratiquées par les salariés de Cellatex lorsqu'on annonça aux 2 200 travailleurs des usines d'Alençon et de Cormelles, le 25 avril 2001, la restructuration envisagée. Le 13 novembre, les travailleurs de Cormelles, débordant les syndicats qui s'enlisaient dans un combat sans fin, entassèrent des produits inflammables dans un coin de l'usine en annonçant la couleur : « *Du fric ou boum* », comme Cellatex avait menacé de déverser des produits chimiques dans les rivières. De telles attitudes sont fortement liées à l'arrogance avec laquelle on a pris l'habitude de traiter les ouvriers depuis une trentaine d'années. Mais ce qui n'a pas été dit dans ce passage d'une

(16) Gérant de la coopérative  
« Behi-alde » d'Aramayona.

logique revendicative à une logique suicidaire, c'est que, selon Jésus Gonzales, gérant d'une coopérative d'élevage de MCC<sup>(16)</sup>, des négociations avaient eu lieu entre Moulinex et MCC et que les syndicats français ont opposé un refus catégorique à cette option coopérative, puisque leur absorption au sein de Mondragon aurait signifié leur propre fin. En effet, dans les coopératives de Mondragon, il n'y a pas de syndicats, puisque la défense des travailleurs-associés se fait en interne, par les *consejos sociales*, chacun étant à la fois associé et travailleur.

Si le droit de grève pour raison syndicale n'est pas accepté, un conflit opposa pourtant en 1975 les associés-travailleurs du groupe Ulgor et la direction, conflit dont l'objet portait sur les coefficients donnés au travail. La grève entraîna la démission de 17 coopérateurs et des mesures disciplinaires pour 397 autres coopérateurs, exigées par la direction. L'assemblée générale approuva la mesure de la direction par 60 % des suffrages. S'il n'existe pas de procédure de licenciement, car les emplois sont à vie (même si l'expression n'est pas employée), il existe une procédure d'exclusion qui n'a jamais fonctionné. Deux raisons sont évoquées pour expliquer cette grève :

- un manque de communication expliqué par la taille exceptionnellement grande de la coopérative. Il fut décidé de limiter dans un premier temps la taille des coopératives à 500 salariés, limite qui fut levée par la suite ;
- la lutte contre le taylorisme et le manque d'initiative dans le travail. Un groupe de travail fut missionné dans les pays nordiques pour étudier d'autres formes d'organisation, ce qui se traduit par des formes de polyvalence des postes.

Le droit de grève pour raison politique est en revanche souvent exercé. Décidées par les *consejos sociales*, les grèves peuvent être nombreuses : à titre d'illustration, elles ont représenté un jour par mois dans l'année 1979.

En conclusion, de la césure entre syndicats, d'une part, et politique, d'autre part, comme phénomène global, on constate que localement, en France et au Pays basque espagnol, des réponses opposées ont été apportées.

## Perspectives

Quels sont les enseignements que l'on peut retirer de cette expérience pour éclairer les nouvelles perspectives de MCC ?

Il est possible de dresser trois perspectives intéressantes : la relation avec la société civile, le mélange de flexibilité entrepreneuriale et de stabilité du rapport salarial et la relation des coopératives au territoire.

### Relations avec la société civile

MCC participe des deux mouvements qui sont à l'origine des expériences d'entreprises sociales : « *fille de la nécessité* », selon l'expression de H. Desroches, l'économie sociale est souvent une lutte contre l'exclusion, ce qui rend d'emblée le mobile de l'action de nature politique et non économique (le mobile du gain). L'économie sociale relève par ailleurs d'un destin commun

ou de valeurs partagées, selon l'expression de J. Defourny, d'où l'importance des langues, coutumes ou légendes locales. Ces deux mouvements sont présents lors des débuts du complexe coopératif de Mondragon, car le premier portait sur la lutte contre le franquisme et le second avait trait à la valorisation de la culture et de la langue basques. De façon fondamentale, ce n'est pas l'Etat qui porte le projet coopératif ou un statut novateur, mais la société civile qui construit son projet par l'entrepreneuriat collectif et peut-être ensuite relayé par l'Etat. Au fil du temps, ces deux mouvements ne sont pas toujours présents, et une grande difficulté des expériences d'entreprises sociales dans le monde tient soit à la préservation du pouvoir par la figure charismatique, soit à la technocratisation du pouvoir par une caste de gestionnaires. A l'évidence, dans le cas de Mondragon, cette évolution a été évitée : la figure charismatique d'Arizmendiarieta ne s'est pas transformée en culte, d'une part, par le caractère désintéressé du curé rouge<sup>(17)</sup>, d'autre part, parce que la culture coopérative a été dupliquée largement par l'appareil de formation et d'université. C'est ainsi que fut transmise cette culture qui faisait dire à certains : « *Quand vous avez vu un directeur de coopérative, vous les avez tous vus* <sup>(18)</sup>. » Non pas pour signifier polémiquement une sorte de « clonage », mais pour démontrer l'adhésion à une culture politique commune, fondée sur un grand pragmatisme et non pas une idéologie toute faite. Le vivier de plus de 3 000 étudiants forme environ 15 % des directeurs de coopératives, lesquels sont déjà insérés dans cette culture par leurs parents ou des liens familiaux (Fagor donne une priorité à l'emploi aux enfants des *socios*). La dynamique culturelle qui est à la base du coopérativisme repose sur une assise territoriale, c'est-à-dire sur une culture appropriée par des populations spécifiques. Pour des raisons à chaque fois particulières, les coopératives s'implantent sur un territoire, mais elles ne peuvent pas facilement être démenagées, de sorte que, quels soient les objectifs des dirigeants, elles restent implantées sur leur territoire d'origine. Lorsque l'on regarde la carte géographique des coopératives au Pays basque espagnol, on constate que la densité des emplois est davantage équilibrée sur le territoire que sur les sites traditionnels où l'on constate un pôle industriel et un désert l'entourant. Il existe par ailleurs une perméabilité des structures économiques et politiques. Sur 24 000 habitants de Mondragon, 15 000 sont salariés dont 8 000 de MCC. Nécessairement, il y a imbrication des pouvoirs politiques et économiques : sur neuf maires de la province de l'Alto Deba incluant Mondragon, sept sont issus des coopératives<sup>(19)</sup>. Cela ne signifie pas une coloration politique du complexe, mais une culture qui tourne autour de la *ikurrina* (le drapeau basque) et d'une université coopérative, gratuite par le jeu des bourses, dans laquelle entrent 50 % des jeunes de la vallée de l'Alto Deba.

Toutes ces raisons concourent à la création d'une culture territoriale.

### **Flexibilité entrepreneuriale et stabilité du rapport salarial**

La structure de MCC est un cas rare de mélange de flexibilité de chaque coopérative et de stabilité du contrat salarial de MCC. Les coopératives

17) Entretien avec Ormaetxea, 22 octobre 2004.

18) Entretien avec D. Thion, directeur Eroski-France le 19 janvier 2005.

19) Entretien le 2 juin 2004 avec M. Lezamiz, responsable de la communication MCC (notons que ce résultat n'est pas généralisable au reste du Pays basque).

ont une triple flexibilisation du travail par rapport aux mutations technologiques et aux variations de la demande. La première est relative au prix de la force de travail. La fixation du salaire est totalement fonction des résultats de fin d'année, puisque tout au long de l'année est fixée une « avance sur travail » et non un salaire. Par ailleurs, cette avance est fixée, de même que le salaire final, par les salariés coopérateurs eux-mêmes et non par les directeurs de coopératives ; force est de constater la sagesse dont les coopérateurs font preuve, puisque l'on ne note pas d'inflation à la hausse des salaires par les salariés-coopérateurs. Le deuxième type de flexibilité porte sur les quantités de deux manières. Concernant le volume, la flexibilisation est semestrielle et chaque coopérative peut organiser le travail comme elle le veut sur la base d'une durée semestrielle d'environ 850 heures en moyenne. Au-delà de cette première flexibilisation en volume, il existe un fonds de compensation entre les coopératives qui permet d'échanger les coopérateurs entre coopératives.

C'est dire que l'avenir n'est pas compris comme un jeu d'éventualités qui pourrait être approché par une distribution de probabilités du risque. Empiristes, les coopérateurs se dotent d'un maximum d'atouts (formation représentant 10 % des excédents, capacité d'innovation technologique, fonds d'investissement, etc.) pour affronter un avenir qu'ils vivent comme totalement indéterminé.

### Relations des coopératives au territoire

La relation de MCC au territoire est peu évoquée. Or, la construction du territoire de Mondragon est un espace façonné qui se construit dans le temps.

- Un espace façonné, d'abord, qui ne s'est pas fait dans un bureau d'étude, mais sur une tension entre trois espaces. Le premier est celui de la côte du golfe de Gascogne protégée par les mouvements de l'Euskadi, qui empêchent le tourisme de tirer à la hausse le prix élevé du foncier et les communes de transformer les zones non constructibles en terrains à bâtir. Il n'y a pas de lien direct entre les coopératives de Mondragon, qui comprenaient une coopérative de pêche à Ondarroa en 1970, et les autonomistes, mais il y a une réceptivité du milieu coopératif au combat politique basque, comme on l'a signalé à propos des arrêts de travail pour raison politique. Le deuxième espace est celui d'une région herbeuse où peut se maintenir une industrie agro-alimentaire qui tire ses ressources de petites exploitations d'élevage. Comme le disait F. Partant à propos de la relation de l'homme à la terre, il y a une relation consubstantielle de l'homme à l'animal, une région sans animaux d'élevage n'étant pas tout à fait humaine<sup>(20)</sup>. On voit là la cohérence et le pragmatisme de cette interdépendance agricole et industrielle. Le troisième espace est celui d'infrastructures d'importance qui permettent de dépasser les données géographiques d'un paysage bosselé dont les plus hauts sommets ne dépassent pas 2 000 m : structures métalliques importantes, viaducs, tunnels aplanissent l'espace tout en fournissant des commandes aux industries de Mondragon (c'est du reste les coopératives

(20) Dans le Sud-Est méditerranéen de la France, cette relation consubstantielle a disparu en raison de l'explosion du prix du foncier qui a chassé les éleveurs potentiels.

de Mondragon qui ont constitué la structure métallique du musée Guggenheim à Bilbao ou les viaducs du bas Llobregat).

La prise en compte de ces trois espaces et les moyens de les faire agir ensemble traduisent la confiance des acteurs (« *On ne laisse pas les plus vulnérables dans le fossé* », disait Ormaetxea). Cette dernière est à l'origine de l'exploitation de toutes les formes d'externalité. Que ce soient les connaissances tacites facilitées par la langue ou la culture coopérative ou l'externalisation d'activités formelles, le complexe de Mondragon maille, à partir d'une démocratie économique, les différentes chaînes de valeur : les activités de conception grâce à son pôle universitaire, son centre de recherche et ses écoles professionnelles ; les activités de front avec les clients grâce à Eroski ; les grands systèmes techniques et de production grâce aux activités industrielles des sept coopératives industrielles. Ces chaînes de valeur seraient incomplètes si l'on omettait le secteur bancaire et d'assurances sociales (la Caja laboral et Lagun Aro) et la non-cotation en Bourse de toutes les activités du complexe mondragonais.

- Un espace façonné qui se construit dans le temps, ensuite. En effet, durant la première période, l'agglomération d'activités coopératives a pris la forme gravitaire, c'est-à-dire que deux coopératives dominent et entraînent le reste ; puis, en décomposant les activités d'Ulgor et en recréant de nouvelles coopératives intégrées verticalement, le complexe a pris la forme proche de « districts », c'est-à-dire de petites coopératives, spécialisées et intégrées verticalement. Aujourd'hui, l'évolution va vers une agglomération d'activités coopératives avec un pôle public-privé organisé autour de centres de recherche, de centres technologiques, d'universités et de départements de recherche-développement d'entreprises : le pôle d'innovation Garaia. Il s'agit de la mise en place d'un complexe d'entreprises innovatrices groupées géographiquement qui reposent sur trois forces :
- des coûts de transaction faibles, provoquant des gains de productivité élevés, une baisse de coût et donc de prix des produits ;
- des échanges interactifs de connaissances qui permettent des innovations hors coûts ;
- des relations de travail qui font que les bénéfices collectifs relèvent des valeurs partagées de la culture coopérative.

---

## Conclusion

(21) Voir Prades (2005).

La coopération<sup>(21)</sup> peut être un moyen ou une fin en soi. On peut créer une structure coopérative pour abaisser les coûts individuels de production ou de distribution. C'est souvent ce qui passe dans les coopératives viticoles en France qui servent à abaisser les coûts de distribution des exploitations individuelles. C'est également ce qui se passe dans les coopératives d'activité où la structure collective permet le plus souvent de faciliter le départ vers un itinéraire individuel. C'est encore le cas d'habitats collectifs qui sont le premier palier vers l'acquisition d'une propriété individuelle.

Dans tous ces cas, la coopérative est un moyen. Ce n'est pas la même chose que de créer des organisations où la valeur ajoutée est apportée à la structure collective. On dépasse ainsi son intérêt individuel, non pour se soustraire, mais pour ajouter à sa propre réalité individuelle. L'individu se trouve ainsi valorisé par le collectif. A Mondragon, si elle n'est pas qu'un moyen, la coopération n'est pas non plus une fin en soi. Le fait coopératif n'a aucune prévalence sur le territoire, c'est le territoire qui fait la coopérative<sup>(22)</sup>. C'est là l'une des premières clés de compréhension de cette expérience, mais ce n'est pas la seule.

(22) « *Mais pourquoi les hommes de Mondragon ne participent-ils pas aux réunions européennes sur la coopération ? – C'est de la parole, ça ne sert à rien, on perd son temps.* » (Entretien avec J.-M. Ormaetxea.)

Le complexe de Mondragon remet en cause beaucoup d'idées reçues. A ceux qui s'imaginent l'« agglomération d'activités » comme des entreprises qui coopèrent en interne pour être en concurrence à l'extérieur, MCC offre l'image d'une dynamique d'émulation entre entreprises et coopératives, davantage en situation de protection que d'attaque vis-à-vis de l'extérieur. A ceux qui pensent les « districts » en termes de concentration urbaine, MCC offre le visage d'un développement rural. A ceux qui imaginent une porosité entre la sphère marchande et la sphère domestique à l'image des kibboutz, MCC présente une relative rigidité des espaces. A ceux<sup>(23)</sup> qui proposent d'appliquer le principe du pollueur-payeur à l'emploi (soit dit en passant, alors qu'il n'est même pas appliqué à l'environnement), MCC répond par une responsabilité collective (et non individuelle) vis-à-vis de l'emploi et donc à une gestion mutualisée de sa protection, car la coopérative mondragonaise repose sur la fusion du salarié et de l'apporteur de capital. A ceux qui voient une montée inexorable des activités immatérielles se substituant au matériel, MCC offre la puissance des activités matérielles dont découlent les activités immatérielles. Enfin, à ceux qui voient dans le supermarché le spectre de l'exploitation des petits producteurs, Eroski offre l'image du développement de l'échange équitable, de la traçabilité des produits et de campagnes pour une alimentation saine.

Cette étude de cas mérite enfin de bien comprendre ce qui sépare cette expérience des analyses du développement local<sup>(24)</sup>. Celles-ci présentent des firmes qui comparent l'offre des territoires en présence que les décideurs locaux organisent pour les attirer. Si les entreprises coopèrent ensemble, c'est pour être davantage compétitives. A Mondragon, c'est le maintien de leur identité territoriale qui, par le travail, les conduit à lutter contre les effets de la mondialisation. On ne cherche pas à attirer l'étranger en lui proposant une vitrine de Mondragon (anecdotiquement, il n'y a aucun magasin de souvenir à Mondragon, il y a deux hôtels au petit port charmant de Leikeito!), on cherche avec honneur à se défendre de façon coopérative à la pression de l'autre<sup>(25)</sup>. Le territoire n'est donc pas un ensemble de services que l'on valorise pour attirer les autres, il est ici le fondement d'une communauté qui construit un imaginaire cherchant à n'écarter personne de la richesse sociale produite (ce n'est pas un refus de l'autorité, mais pour paraphraser Aristote, c'est accepter de gouverner et d'être gouverné). C'est ainsi que nous avons pu dire que le territoire n'est pas ce qui résulte de l'échange marchand, non marchand ou de don: le territoire est cet imaginaire

(23) Voir Blanchard et Tirole (2003)

(24) Par exemple, Perrat et Zimmermann (2003).

(25) Plutôt que de « pression », pourrait-on parler de « violence » quand on sait la marque qu'a représentée l'explosion de Guernica dans la conscience d'Arizmendiarrieta.

(26) J. Prades, « Economie sociale et territoire », *Espaces et Sociétés*, à paraître.

qui se construit, se partage et ne s'échange pas<sup>(26)</sup>. Cet imaginaire est contenu dans l'expression « *notre expérience* » : elle d'abord nôtre, c'est-à-dire différente de celle des Asturies ; elle est ensuite collective, à nous et pas à moi ; elle est enfin « expérience », c'est-à-dire modifiable, en mouvement permanent et en relation constante avec le milieu extérieur, sans être contaminée. La puissance de cet imaginaire est telle qu'il n'a pas besoin d'être radical pour tracer ses frontières. ●

## Bibliographie

**P. Belleville**, « Une coopération de travailleurs-entrepreneurs, le groupe Mondragon des années 90 », *Recma*, n° 253-254.

**O. Blanchard et J. Tirole**, *Protection de l'emploi et procédure de licenciement*, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2003.

**C. A. Clamp**, 1999, *The evolution of management in the Mondragon cooperatives*, Southern, New Hampshire University.

**C. Clamp**, 2000, « The internationalization of Mondragon », *Annals of public and cooperative economics*, 71.

**Q. Garcia Munoz**, 1970, *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Editions ouvrières.

**J. Gray et alii**, *De l'artisanat au complexe coopératif*, Paris, Bureau d'études coopératives et communautaires, 1967.

**G. MacLeod**, 1997, *From Mondragon to America*, University College of Cape Breton Press.

**J. M. Ormaechea**, 2003, *Medio siglo de la experiencia cooperativa de Mondragon*, Otalora.

**J.-M. Ormaetxea**, 2003, *Didactica de una experiencia empresarial*, Otalora.

**J.-M. Ormaechea**, 1998, *Origenes y claves del cooperativismo de Mondragon*.

**J. Perrat et J.-B. Zimmermann**, in *Entreprises et territoires, stratégies des firmes et dynamiques territoriales*, La Documentation française, 2003.

**J. Prades**, 2005, *A la recherche d'une troisième voie, Mondragon, Montréal et la troisième Italie*, rapport intermédiaire, Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts et consignations, Paris, à paraître version finale en 2006.

**J. Prades**, « Economie sociale et territoire », *Espaces et Sociétés*, à paraître 2005.

**S. Turnbull**, 1995, « Innovations in corporate governance, the Mondragon experience », *Corporate Governance: an international review*, July, Blackwell Oxford.

**P. Servy**, 1981, *Les coopératives de Mondragon*, Imprimerie Parade, Bayonne.

**I. Vidal**, « Une interprétation de l'économie sociale en Espagne », *Recma*, n° 257.

**I. Vidal**, 1988, « El nuevo modelo de desarrollo cooperativo en Mondragon », *Resista del Ciriec España*, n° 5, Valence.