

**"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2006)

**MONDRAGÓN**  
**UNE HOLDING DE COOPÉRATIVES**  
**FACE À LA MONDIALISATION**

par

**Fernando GOMEZ-ACEDO**  
Président du conseil de surveillance de Fagor-Brandt SA

**Jacques PRADES**  
Université de Toulouse II-Le Mirail

Séance du 28 novembre 2005  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Le complexe coopératif de Mondragón, fondé il y a cinquante ans à partir d'une petite entreprise du Pays basque espagnol, regroupe aujourd'hui plus de cent seize coopératives et soixante-dix mille salariés, dont presque la moitié sont des associés. Il vient de racheter le groupe Brandt, leader français en électroménager, pour cent soixante-deux millions d'euros et devient ainsi le cinquième constructeur européen d'électroménager. Par ailleurs, le groupe s'est progressivement doté d'écoles professionnelles, d'une université, d'un centre de recherche, d'un organisme de prestations sociales, d'une banque. Comment un système reposant sur des coopératives, souvent assimilées en France à de petites entreprises sans grandes ambitions, a-t-il pu atteindre une telle échelle ? Reste-t-il fidèle aux principes qui l'ont fondé ? Est-il exportable ? Comment fait-il face à la concurrence mondiale, dans un secteur aussi sensible que celui de l'électroménager ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Fernando GOMEZ-ACEDO

Je vais vous présenter le complexe coopératif de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) à partir de données économiques, puis résumer de quelle façon nous sommes arrivés à ce développement et rappeler les principes coopératifs. J'évoquerai enfin l'opération récente du rachat de Brandt.

### Quelques données économiques

Tout d'abord, une précision : le terme de holding n'est pas approprié, car chaque entreprise de MCC appartient à ses coopérateurs. C'est pourquoi nous préférons parler de complexe coopératif.

MCC comprend trois grands secteurs d'activité : le groupe financier, le groupe industriel, le groupe de distribution, auxquels s'ajoutent des activités corporatives. Le chiffre d'affaires total s'élève à plus de dix milliards d'euros et les effectifs à plus de soixante-dix mille postes : environ trente-trois mille pour le groupe industriel, trente-cinq mille pour le groupe de distribution, deux mille cinq cents pour le groupe financier, et un millier pour les activités corporatives.

#### *Le groupe financier*

Le groupe financier comprend une banque, la Caja Laboral, et un système de protection sociale, Lagun Aro. Les encours de Caja Laboral s'élèvent actuellement à plus de dix milliards d'euros ; c'est une banque publique, contrôlée par la banque centrale d'Espagne. Lagun Aro fournit aux coopérateurs de MCC une couverture maladie sur la base de cotisations et une assurance retraite sur la base d'épargne individuelle. Son capital est de trois milliards d'euros.

#### *Le groupe industriel*

Le groupe industriel comprend cent cinquante-deux entreprises, regroupées en huit divisions : automobile, composants, construction, équipement industriel, équipement de la maison, ingénierie et biens d'équipement, machines-outils, systèmes industriels. Entre 1984 et 2004, les ventes du groupe industriel sont passées de cinq cents à quatre mille sept cents millions d'euros. Avec l'entrée de l'Espagne en Europe, la part des exportations, qui n'atteignait pas 30 % en 1984, approche aujourd'hui les 50 %.

#### *Le groupe de distribution*

Le groupe de distribution comprend les hypermarchés Eroski et d'autres enseignes comme Eroski Voyages ou Forum Sport, mais aussi diverses entreprises du secteur agroalimentaire : élevages de bétail, restauration d'entreprise, etc. Entre 1984 et 2004, les ventes du groupe de distribution sont passées de cent cinquante millions à plus de cinq milliards d'euros.

#### *Les activités corporatives*

Les activités corporatives sont à la base de la création du système coopératif de Mondragón. Il s'agit tout d'abord d'une université qui compte plus de cinq mille étudiants, avec une école d'ingénieurs, une faculté de management et une faculté d'humanités. Cette université est bien cotée en Espagne, en particulier pour les rapports étroits qu'elle entretient avec l'industrie. Nous disposons également de dix centres de R&D, et nous avons créé une technopole regroupant notre université, des entreprises et des centres de R&D, appelée le pôle Garaña.

## Les principes coopérativistes

Nos principes coopérativistes ont une dimension utopique, et leur application peut varier d'une entreprise à l'autre : elle dépend fortement des personnes qui, sur place, veillent ou non à les mettre en œuvre.

Il s'agit tout d'abord de la *libre adhésion* : la coopérative est ouverte à toute personne qui, de façon libre et volontaire, partage nos principes – à condition bien entendu que nous ayons du travail à lui proposer.

L'*organisation démocratique* repose sur le principe "un homme, une voix". L'assemblée générale élit le conseil d'administration, et celui-ci désigne le directeur général.

La *souveraineté du travail* signifie que le travail est reconnu comme moteur du progrès collectif et comme la source essentielle de la richesse créée : les décisions ne sont pas prises en fonction du volume de capital disponible, mais en fonction de la volonté des travailleurs réunis en assemblée générale. Le capital n'a qu'une dimension instrumentale : il est mis au service du travail.

Les responsables des coopérateurs participent à la *gestion de l'entreprise* : il ne s'agit pas seulement de créer des groupes de travail comme cela se fait dans d'autres entreprises. Chaque coopérative instaure un conseil social qui a la charge de contrôler et d'évaluer les décisions du conseil d'administration, dont celui-ci doit lui rendre compte chaque mois. Lors de l'assemblée générale ordinaire, et en cas de besoin, lors d'assemblées extraordinaires, le conseil doit également rendre des comptes à l'ensemble des coopérateurs, en entrant dans les détails de la stratégie et du budget.

La *solidarité financière* signifie que les coopératives doivent s'aider mutuellement en cas de difficulté, aussi bien au niveau sectoriel qu'au niveau d'un territoire. L'entreprise aidée doit cependant faire un effort de son côté en réduisant temporairement les salaires (que nous appelons "avance sur résultat").

L'*intercoopération* est un principe de partenariat entre coopératives mais aussi avec l'environnement, dans un souci d'efficacité entrepreneuriale.

Le principe de la *transformation sociale* est sans doute le plus utopique : il implique que les coopératives contribuent à rendre la société plus conforme à leurs propres principes. Je crains que malheureusement nous n'ayons pas beaucoup progressé sur ce point.

L'*universalité* implique la solidarité avec tous ceux qui, dans le monde, travaillent en faveur d'une démocratie socioéconomique. Là encore, il s'agit pour le moment d'une utopie, car nous sommes loin de l'objectif.

Les coopératives doivent enfin se préoccuper d'organiser l'*éducation coopérative et professionnelle* afin de consolider et de développer "l'expérience".

## Un aperçu historique

Ce que nous appelons "l'expérience" a commencé en 1943, lorsque le père Don José María Arizmendiarieta a créé une école d'apprentis dans le village de Mondragón. Mais le véritable démarrage a eu lieu en 1956, avec la création de l'entreprise Ulgor, dont le nom a été composé à partir des initiales des cinq fondateurs, et qui est devenue par la suite Fagor Electrodomesticos : nous fêterons en 2006 nos cinquante ans d'existence. En 1959 a été fondée la Caja Laboral pour résoudre les problèmes de financement. À partir des années 1960, les coopératives se sont multipliées.

Les années 1980 ont marqué l'entrée de l'Espagne en Europe et l'avènement de la notion de qualité totale, non seulement pour les coopératives mais pour l'ensemble de l'industrie.

Dans les années 1990, nous avons découvert les méthodes du juste-à-temps et nous avons commencé à nous internationaliser. Aujourd'hui, nous avons six délégations coopératives et quarante-huit usines réparties dans le monde. 85 % des effectifs demeurent cependant en Espagne, dont la moitié au Pays basque.

Se souvenir de son passé est important, mais il faut maintenant penser à l'avenir. Pour Don José María Arizmendiarieta, « *le présent, aussi splendide soit-il, porte l'empreinte de sa caducité dans la mesure où il se détache de son futur.* »

L'avenir de MCC sera différent en fonction de chacun de nos métiers, mais une chose est sûre : dans tous les domaines, il passera par l'internationalisation, par l'innovation et par la transformation en *e-MCC*, c'est-à-dire par le développement des systèmes de communication et d'information dans l'entreprise. Le fonctionnement coopérativiste ne sera pas une réponse suffisante pour relever tous les défis. En particulier, nous sommes conscients que si nous ne donnons pas la priorité à l'innovation, nous serons condamnés à disparaître. C'est pourquoi nous avons multiplié le nombre de nos centres de R&D et créé le pôle Garaïa.

### **Le rachat de Brandt**

La raison pour laquelle nous avons racheté Brandt il y a quelques mois était stratégique : l'objectif était d'atteindre une taille critique. Nous ne savons pas encore si cette opération sera suffisante, mais en tout cas elle était nécessaire. Non seulement les investissements, les infrastructures ou la R&D sont plus faciles à prendre en charge sur un volume de production plus important, mais face à une distribution devenue européenne, avec des groupes comme Wall-Mart, KingFisher ou MediaMarkt, ou même mondiale, il est bien difficile de négocier lorsqu'on n'atteint pas une taille suffisante.

Grâce à cette opération, le groupe Fagor se situe maintenant en cinquième position sur le marché européen, après BSH, Electrolux, Merloni et Whirlpool. Il comprend douze marques commerciales : Fagor, Edesa, Aspes, Mastercook, Brandt, De Dietrich, Thomson, Vedette, Sauter, Sangiorgio, Ocean, Samet. Ses seize usines sont réparties dans six pays (Espagne, France, Maroc, Pologne, Italie, Chine) et produisent huit millions de gros appareils électroménagers, vendus dans une centaine de pays.

Même en Europe, cependant, avec un chiffre d'affaires de mille huit cents millions d'euros et onze mille salariés, nous ne sommes leaders que sur les marchés espagnol et français, et notre part du marché européen n'est que de 6 %. Pour assurer notre avenir, il faudrait probablement que nous atteignions le seuil de 10 %. Pour cela, nous devons être très innovants : 50 % de nos investissements sont consacrés à la recherche et au développement. Nous développons en particulier le secteur de la domotique, intégrant non seulement des systèmes de déclenchement des appareils, mais également de contrôle de l'énergie ou encore de la sécurité. C'est ce que nous appelons le programme Maison numérique Fagor.

## EXPOSÉ de Jacques PRADES

J'admire toujours la façon dont les directeurs de MCC présentent l'histoire de ce complexe coopératif : comme s'il s'agissait d'une expérience relativement ordinaire ! Je me demande même s'ils n'y mettent pas une certaine coquetterie... Je vais essayer de montrer, sans tomber dans un idéalisme béat, qu'il ne s'agit pas d'une aventure si ordinaire que cela, et en même temps souligner les difficultés auxquelles MCC est désormais confrontée.

### Une expérience fascinante

MCC réunit plus d'une centaine de coopératives, qui représentent à peu près tous les secteurs industriels, commerciaux et financiers, et dont une part non négligeable est concentrée dans la même région. Celle-ci connaît un taux de chômage de 3 % environ, contre 7 % pour le Pays basque et 11 % pour l'Espagne. Les statuts des coopératives interdisent le syndicalisme mais également les licenciements. Le nombre d'emplois est passé de dix-huit mille en 1983 à soixante-huit mille en 2003.

Il existe des coopératives de plus grande taille, par exemple en Inde, mais c'est à ma connaissance l'expérience d'agglomération d'activités d'économie sociale la plus importante au monde.

Cette configuration très particulière a de quoi intriguer les observateurs. J'ai été amené, à la demande de l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts et consignations, à mener une recherche de terrain sur MCC et je me suis rendu sur place à sept reprises, pour étudier Fagor, Eroski, Caja Laboral, ou encore l'université coopérative. C'est sur cette étude que je m'appuierai pour proposer une analyse de l'inflexion qui à mon sens se dessine actuellement dans la stratégie de MCC.

### Des relations complexes avec le franquisme

Pour moi, cette inflexion s'est produite sur une durée relativement longue que je situe entre 1964, année de la création du groupe Ularco, qui deviendra plus tard El Grupo Cooperativo Mondragón, et 1991, qui voit l'avènement de MCC.

Entre les deux, une date symbolique, 1975 : la mort de Franco. Les relations de MCC avec le régime franquiste ont toujours été complexes. Le franquisme a constitué le socle contre lequel s'est fondée l'expérience des coopératives basques, mais le protectionnisme économique imposé par Franco a sans aucun doute favorisé le développement de MCC. De même, la langue basque, qui a continué d'être parlée à Mondragón alors qu'elle était officiellement interdite, a constitué un puissant moyen d'unification du territoire pendant la période franquiste. À la mort de Franco, l'ouverture de l'Espagne au marché européen devient irréversible, et en autorisant toutes les langues régionales, le nouveau régime relâche le lien qui unissait la population à ses coopératives.

Un an plus tard, en 1976, meurt Don José María Arizmendiarieta, le fondateur de l'expérience de Mondragón qui est aussi une figure du catholicisme de gauche illustré en France par le personnalisme d'Emmanuel Mounier. Le prêtre basque était marqué par la même référence centrale au travail, le même *ninisme* (ni libéralisme, ni collectivisme) et la même confiance dans la construction pragmatique d'une expérience. L'une des traductions de cet héritage est la forte contraction de l'éventail des salaires, dont le rapport est resté longtemps compris entre un et trois.

La mort d'Arizmendiarieta coïncide avec le déclin du catholicisme. Celui-ci touche l'ensemble des pays européens et nord-américains, mais alors que des pays comme l'Italie ou la France connaissent aujourd'hui l'amorce d'un renouveau, ce déclin se poursuit en Espagne. Le Pays basque a longtemps fait exception, car le clergé basque s'était rangé dans le

camp républicain (seize prêtres basques seront assassinés en 1936), alors que l'immense majorité des ecclésiastiques avaient choisi le franquisme. Arizmendiarieta a lui-même été arrêté et emprisonné en 1937 et n'a été sauvé que par l'entremise de l'évêque de Bilbao. La lente érosion du catholicisme de gauche a donc une signification beaucoup plus forte pour le Pays basque que pour le reste de l'Espagne.

### **Rupture ou infléchissement ?**

La conjonction de ces deux symboles, la mort de Franco et la mort d'Arizmendiarieta, va provoquer d'importantes évolutions. L'ouverture à l'Europe, par exemple, va mettre à mal le principe personnaliste du faible écart des salaires : pour éviter le départ des cadres coopératifs vers le secteur lucratif, le rapport de un à trois entre les salaires passe progressivement à un à six, puis un à neuf et aujourd'hui, dans quelques cas, un à douze. À noter toutefois que les salaires des cadres de MCC restent encore aujourd'hui inférieurs de 30 % à ceux de la concurrence, tandis que les salaires des ouvriers sont supérieurs de 15 % à ceux du secteur lucratif. Faut-il parler d'une rupture ou d'un infléchissement dans les principes de MCC ?

Trois éléments me paraissent caractériser l'évolution actuelle. Tout d'abord, la croissance du nombre de personnes employées se fait au détriment de la proportion de coopérateurs : en 1995, 68 % d'entre elles étaient des *socios*, alors qu'ils sont moins de 50 % aujourd'hui. Deuxième élément : la croissance du groupe se fait plus par rachat d'entreprises existantes, comme Brandt, que par création de nouvelles coopératives. Enfin, la taille des coopératives n'est plus limitée à cinq cents personnes, rompant ainsi avec ce que les coopérateurs italiens appellent "la stratégie des champs de fraises" : traditionnellement, dès qu'une coopérative devenait trop importante, elle se subdivisait pour donner naissance à une nouvelle structure.

S'agit-il pour autant d'une trahison du modèle coopératif ? On peut y voir l'effet des deux forces entre lesquelles tout le mouvement social est constamment tirailé : d'un côté la banalisation par le marché, illustrée en France par une large partie des coopératives ; de l'autre l'institutionnalisation par l'État, à l'image de l'évolution du mouvement mutualiste français.

### **De grandes permanences**

On peut cependant observer au sein de MCC une série de permanences très fortes par rapport à son modèle original.

#### *L'ancrage local et ses ambiguïtés*

La première est la prééminence du territoire local, qui ne va pas sans un certain nombre d'ambiguïtés. En France, on a tendance à penser que le développement local est un jeu où tout le monde gagne. Mais le développement local tel qu'il est conçu par MCC procède d'un ethnocentrisme économique : il utilise les autres territoires au service de son propre développement. Parmi les cadres de Mondragón, on entend par exemple fréquemment la formule suivante : « *Nous devons nous développer à l'étranger pour conserver nos emplois ici.* »

Autre illustration de cette conception ethnocentrique du développement : MCC a signé avec le gouvernement basque plusieurs accords de coopération, dont un accord qui s'est appliqué entre 1996 et 1999 et qui prévoyait que MCC investirait quatre-vingt-trois milliards de pesetas et créerait trois mille cent postes, dont au moins mille six cents au Pays basque. Lorsqu'on lit cette donnée à l'envers, elle devient aussitôt moins sympathique : elle signifie que pour être compétitif, MCC a besoin d'utiliser les impôts locaux pour créer mille cinq cents emplois hors du Pays basque.

### *Le défi de l'autofinancement*

Deuxième permanence objective de la stratégie du groupe : l'autofinancement, qui permet à MCC de rester en dehors des grandes batailles boursières. Selon José Maria Ormaetxea, l'un des cinq "mousquetaires" à l'origine de cette expérience, « *le complexe restera fidèle à lui-même tant que nous ne serons pas cotés en Bourse.* »

Il est probable que les difficultés que MCC rencontre aujourd'hui pour financer son développement tiennent à l'évolution du coût d'un poste supplémentaire. La part de capital demandée à un nouveau *socio* au moment de son embauche est d'environ dix mille euros. Aujourd'hui, la même somme ne couvre qu'environ 7 % du coût de la création d'un poste, ce qui tend à remettre en cause le modèle.

### *L'intercoopération*

Une troisième permanence concerne l'intercoopération. Pas plus aujourd'hui qu'hier, on n'observe de développement de coopératives sur un même segment d'activité. Les coopératives couvrent des secteurs remarquablement diversifiés, à la fois l'industrie lourde, le tertiaire et la distribution, et elles se complètent plus qu'elles ne se font concurrence.

### *Une culture commune*

La dernière permanence que j'observe concerne la culture de MCC. Le directeur d'Eroski France me disait un jour : « *Quand vous avez vu un directeur de coopérative de Mondragón, vous les avez tous vus.* » J'ai fait l'hypothèse que tous étaient passés par l'université coopérative de Mondragón, mais c'est le cas seulement de 15 % d'entre eux. J'ai supposé ensuite que le recrutement privilégiait les jeunes issus de familles de coopérateurs, mais cette priorité n'est valable que pour Fagor. J'ai enfin cru qu'il pouvait y avoir un relais politique mais ce n'est que partiellement vrai. Il faut donc en conclure que malgré l'évolution qui a marqué ces cinquante ans, il subsiste un fond culturel très vivant qui se transmet de génération en génération au sein de MCC parce que chacun est coopérateur de plusieurs organisations : l'école primaire, la vie sportive, l'université coopérative, etc.

## **Résister et innover**

Au vu de ces permanences importantes, je ne pense pas qu'on puisse parler de rupture. Toute entreprise sociale doit, pour survivre, allier deux talents apparemment contradictoires, la capacité à résister et la capacité à innover.

Pendant des années, la résistance de MCC s'est cristallisée autour de la langue basque et contre le franquisme, l'exclusion sociale, le chômage. Au fur et à mesure de la démocratisation de l'Espagne et du développement économique, ces facteurs de résistance se sont étiolés. Reste la foi commune dans le mouvement coopératif.

## **Les critères de l'économie sociale**

En revanche, le modèle de MCC ne me semble pas exportable : l'une des différences entre une entreprise sociale et une entreprise lucrative, c'est que la première se love dans une histoire et une géographie singulières. Dans le cas de MCC, il s'agit du mode de vie basque, fondé sur le travail, sur la famille, sur une résistance politique. Le modèle du marché, au contraire, est apatride, formalisable et atomisé : si vous savez gagner de l'argent à Tokyo, vous saurez probablement en gagner à Madrid. Mais ce n'est pas parce que vous savez faire fonctionner une entreprise sociale à Mondragón que vous réussirez également à Varsovie. C'est la raison pour laquelle nous, chercheurs en économie sociale, avons tant de mal à modéliser ces expériences.

Il existe cependant des ingrédients à l'agglomération d'activités sociales qu'on retrouve dans la plupart des expériences.

C'est généralement la société civile qui est à l'origine de ces initiatives, et elle inscrit son action dans un contexte historique qui lui est favorable : la pression de Franco et de la guerre civile sur le Pays basque, ou encore l'éclatement de la présence ecclésiastique dans un pays comme le Québec.

Le deuxième ingrédient de l'économie sociale est un référent commun, et ce rôle est souvent joué par une langue particulière.

Le troisième ingrédient est la présence d'un leader charismatique. Le fait qu'Arizmendiarieta était un prêtre et qu'à ce titre il inspirait confiance lui a été fort utile, au moment de la création de la Caja Laboral, pour récolter "l'argent des mamies". Il était d'une grande rectitude morale et l'argent était assez éloigné de ses propres préoccupations. Il n'a d'ailleurs jamais été rémunéré pour les fonctions qu'il exerçait dans cette aventure. La mobilisation de l'épargne pose beaucoup plus de difficultés aux banques sociales qui se créent aujourd'hui, comme la Banca Etica en Italie ou le Risq (Réseau d'investissement social du Québec).

La contrepartie de cette nécessité d'un leader est la difficulté de la transmission de son leadership. On peut même considérer que le fondateur charismatique doit disparaître assez rapidement de l'horizon, sans quoi le mouvement devient très difficile à gérer : beaucoup de mouvements associatifs ont été ruinés par des dérives népotistes.

Quatrième ingrédient, l'ancrage dans le secteur industriel, qui est indubitablement une des forces de MCC. Dans de nombreuses régions, et en particulier dans le nord de la France, dès que les premières crises industrielles sont apparues, on a cru que le temps était venu d'entrer dans une société tertiarisée. Cette hypothèse est fautive et démentie par les faits car les pays les plus compétitifs sont ceux dont l'industrie est la mieux placée. MCC a fait le pari de ne pas lâcher l'industrie, tout en la modernisant et notamment en l'informatisant, ce qui lui a permis de conserver un poids industriel qui est aujourd'hui son moteur.

Un autre critère de l'économie sociale et notamment de l'agglomération d'activités sociales est la pratique de la coopération entre coopératives. Les principaux conflits internes à MCC semblent venir des arbitrages sur la façon dont les coopératives peuvent être complémentaires sans se concurrencer. En même temps, MCC se positionne sur une véritable démarche entrepreneuriale, en prenant à bras le corps la question de la concurrence internationale.

La formation constitue toujours une priorité pour MCC. Par comparaison, le complexe coopératif consacre à la formation huit fois plus de ressources que ce qui est préconisé par la loi française.

L'existence d'un outil financier est également un ingrédient majeur pour la réussite d'une agglomération d'activités sociales.

Le rapport d'extériorité à l'État s'enracine, dans le cas de MCC, dans l'histoire de ses relations avec le franquisme ; il constitue une spécificité par rapport à la pratique française de l'économie solidaire, beaucoup plus dépendante des aides publiques.

Le dernier critère de l'économie sociale est un discours sur l'efficacité qui ne renvoie pas à des intérêts individuels mais à l'intérêt du collectif.

## **Conclusion**

Ce qui me paraît avoir fondamentalement changé dans la démarche de MCC est d'une tout autre nature. Don José María Arizmendiarieta croyait à la possibilité d'un autre monde, un monde coopératif. Les dirigeants actuels semblent plutôt se considérer comme les derniers



Gaulois qui résistent à l'envahisseur, et se demander s'ils pourront continuer longtemps. Leur combat est essentiellement économique et semble avoir perdu sa dimension politique. Pourtant les événements que nous venons de vivre dans les banlieues françaises donnent à réfléchir. Depuis trente ans, les politiques publiques ont abandonné la notion de coopératives de logement, de coopératives de services de proximité ou de financement autonome, qui pourraient pourtant offrir des solutions intéressantes.

Au fond, le débat que nous avons ce soir est celui qui a agité tout le XIX<sup>e</sup> siècle. Marx avait cru trouver dans l'absence de propriété la réponse à l'injustice de l'appropriation des moyens de production par une seule classe sociale. Il avait oublié la leçon, inverse, de Proudhon, à savoir que l'issue du problème était plutôt dans une propriété qui ne serait ni privative, ni étatique, mais collective.

## DÉBAT

### Quelques rectificatifs

**Fernando Gomez-Acedo :** Je suis globalement d'accord avec l'analyse de Jacques Prades, qui me paraît juste, à quelques remarques près. On ne peut nier que l'éventail des salaires soit plus ouvert aujourd'hui qu'autrefois. Le rapport de un à trois s'entendait toutefois en brut et non en net. Aujourd'hui, l'équivalent serait un rapport de un à cinq. Chez Fagor, ce rapport est actuellement de un à six. Il existe sept postes de travail qui le dépassent, le maximum étant de sept et demi, mais c'est une exception qui a été approuvée, il y a treize ans, par l'assemblée générale.

Il est vrai également que la proportion des postes de travail non coopérativistes va croissant, mais il existe au Pays basque une loi nous interdisant que cette part soit supérieure à 25 %. Nous voudrions, bien sûr, développer le coopérativisme dans les entreprises que nous achetons à l'étranger, mais cela ne va pas de soi. En Pologne, par exemple, les coopératives ont une très mauvaise image et sont même synonymes d'échec. C'est un vrai problème pour nous, car le fait de racheter des entreprises qui ne sont pas des coopératives affecte le système tout entier.

Il est probable que dans les années qui viennent, nous devons évoluer nous aussi, et que le maître mot sera le pragmatisme. Serait-ce différent si Don José María Arizmendiarieta était encore là ? Il faudrait pouvoir le lui demander ! Une chose est sûre : vis-à-vis du marché, le fait d'être une coopérative ne nous donne aucun avantage en soi ; nous devons être concurrentiels et avoir une bonne rentabilité si nous voulons survivre.

### La langue

**Un intervenant :** *Quelle langue parle-t-on chez MCC ?*

**F. G.-A. :** Cela dépend des coopératives : à Bilbao, par exemple, on parle plutôt espagnol. Dans la région de Guipúzcoa, tout le monde parle basque en famille ; il n'y a pas de raison de ne pas le parler au travail. Pour ma part, j'ai appris le basque à vingt-six ans, et mon fils et ma fille l'ont étudié à l'*ikastola* (école basque). Je ne crois pas que l'expérience de Mondragón soit spécialement et uniquement liée à la langue basque, mais plutôt au territoire basque ; sans doute, en revanche, que le coopérativisme a joué en faveur de la langue à un moment où elle était opprimée.

**Jacques Prades :** J'étudie le cas d'une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), WebSourds, implantée dans la région toulousaine, qui a décidé que la langue de l'entreprise serait la langue des sourds. Or cette langue est assez malcommode et expliquer des choses même relativement simples prend beaucoup de temps ; les réunions sont donc très longues. Mais ce choix repose sur le fait qu'une langue constitue un facteur de cohésion très important. Les expériences coopératives qui ont été menées au Québec n'auraient sans doute pas pris la même ampleur si elles n'avaient pas participé d'une sorte de résistance au monde anglo-saxon

environnant. Cela ne signifie évidemment pas qu'il ne peut pas y avoir d'économie sociale sans une langue autonome, mais simplement que la langue crée une cohésion supplémentaire.

**Int. :** *J'ai été longtemps associé de Fagor et je suis allé une trentaine de fois à Mondragón. Lors de ma première visite, on m'a présenté très cérémonieusement le livre d'Arizmendiarieta, qui était d'ailleurs écrit en espagnol. Il est clair que l'identité du Pays basque est très forte, mais à mon sens si ce prêtre s'est lancé dans cette aventure c'est, comme le créateur des coopératives allemandes dans les années 1870, par un sentiment de révolte contre la misère, qui sévissait particulièrement dans cette vallée basque.*

*Un jour, en sortant de l'ascenseur, j'ai d'ailleurs eu la surprise de découvrir une affiche annonçant les horaires des cours de basque. Comme je m'en étonnais, on m'a expliqué qu'il suffisait qu'un des participants à une réunion ne parle pas basque pour que tout le monde se mette à parler espagnol – un peu comme dans un groupe comprenant un Anglais et dix-huit Français, où tout le monde se met à parler “globish”.*

### **Les restructurations**

**Int. :** *Vous avez expliqué que les licenciements étaient interdits. Que se passe-t-il lorsqu'une restructuration s'avère indispensable ?*

**F. G.-A. :** Il est impossible d'obliger quelqu'un à quitter la coopérative, puisqu'il s'agit d'un associé. Dans certains cas, nous pouvons négocier des départs à la retraite anticipés. En cas de difficulté majeure, les gens perçoivent une sorte de chômage interne, versé avec l'aide du système mutuel auquel cotisent toutes les coopératives. En revanche, les associés sont obligés d'accepter tout poste qui leur serait proposé dans une autre coopérative. À l'intérieur de Fagor Electrodomesticos, par exemple, les gens sont très mobiles d'une entreprise à l'autre. J'ai même vu, dans les années 1980, une personne qui travaillait dans les bureaux prendre un poste à l'atelier.

**Int. :** *Ce sont probablement les non-coopérateurs qui ont le plus de souci à se faire...*

**F. G.-A. :** Effectivement : la loi nous autorise à recruter 25 % de salariés qui ne sont pas des associés ; quand il n'y a plus de travail, ils sont les premiers à partir.

**J. P. :** Il existe un fonds de compensation entre coopératives : quand une coopérative crée des emplois, elle doit embaucher prioritairement les coopérateurs sans emploi des autres coopératives. Une autre possibilité est la régulation par les salaires. En 1976, à l'issue d'un plan de restructuration, une centaine de non-coopérateurs avaient été licenciés. Les coopérateurs ont décidé d'abaisser leurs salaires afin de pouvoir réintégrer ces personnes.

### **Une cité grecque**

**Int. :** *Pour avoir assisté à des assemblées générales chez Fagor, je peux témoigner de l'appropriation du système par les socios. Je les ai vus par exemple refuser certains projets, mais aussi refuser des augmentations de salaires, ou accepter d'être mutés ailleurs. Ce sont de vrais citoyens : on se croit revenu dans une cité grecque. J'ai également été très frappé par leur capacité à douter : déjà, en 1983, certains se posaient des questions sur l'avenir de la coopérative. Or chacun sait que le doute est le commencement de l'intelligence.*

**Int. :** *Si vos assemblées générales évoquent l'Agora, cela signifie sans doute que l'art oratoire tient chez vous une grande place ?*

**F. G.-A. :** J'aime assez la comparaison avec la polis grecque. Une fois que le gérant a donné ses explications, n'importe qui dans la salle peut poser ses questions, et il doit répondre devant tout le monde. Pour avoir été président pendant deux ans, puis directeur général pendant cinq ans, je peux vous assurer que c'est une expérience redoutable. Certaines coopératives ne comptent que cent cinquante membres, mais d'autres cinq mille. Dans ce cas,

on peut se retrouver face à un auditoire de mille personnes, et on ne sait pas ce qui va se passer. On prépare la réunion avec des petits groupes et on essaie d'anticiper les questions. Mais si cela se termine par un vote d'ostracisme, il faut bien s'incliner.

**Int. :** *Les gens peuvent donc être exclus de l'entreprise ?*

**Int. :** *Non, ils peuvent être dégradés, ce qui est encore pire...*

### **Face à la mondialisation**

**Int. :** *Compte tenu de votre mode de décision, j'imagine qu'il vous est difficile de lancer des OPA (Offres publiques d'achat) surprise ?*

**F. G.-A. :** Dès que l'opération dépasse un certain pourcentage du capital de la coopérative, il faut convoquer l'assemblée ; dans le cas contraire, le conseil peut prendre la décision lui-même.

**Int. :** *Je travaille avec des coopératives agroalimentaires qui rencontrent les mêmes problèmes que vous. En général, les décisions de rachat d'entreprises, surtout à l'étranger, sont très difficiles à prendre : chacun sait que dans un premier temps, ce rachat va permettre de sauver des emplois, mais qu'à terme ces opérations peuvent compromettre la survie des entreprises locales. Est-il réellement possible de suivre jusqu'au bout cette logique de mondialisation sur la base de décisions démocratiques ?*

**F. G.-A. :** Même les décisions les plus stratégiques ne peuvent être prises qu'à condition de convaincre tout le monde. Certaines décisions peuvent être prises par le conseil, mais en cas de réclamation, l'assemblée doit aussitôt être convoquée. Or certains choix ne sont vraiment pas faciles à faire. La mondialisation nous fait peur, car nous ne pouvons pas imiter nos concurrents qui ferment la moitié de leurs usines occidentales pour aller s'installer loin d'ici. Cela semble paradoxal d'affirmer qu'il faut délocaliser pour sauver les emplois chez nous, mais c'est pourtant la vérité : si nous ne réalisons pas suffisamment de profits, nous perdrons notre capacité d'investissement et nous serons menacés à court terme. Nous devons donc analyser avec soin quelles productions peuvent rester chez nous et quelles sont celles qui doivent être délocalisées. Je comprends très bien les discours qu'on entend en France sur la garantie de l'emploi et la pérennité des sites : mais concrètement, comment faut-il faire ?

**J. P. :** Pour moi, l'une des spécificités du MCC, c'est la confiance que les *socios* ont dans leur système coopératif. Au départ, lorsqu'on m'expliquait que c'étaient eux qui fixaient le niveau des salaires, je me demandais comment il était possible qu'ils n'exagèrent pas. Bien sûr, il s'agit d'avances sur résultat, et par conséquent, en fin d'année, ils seraient obligés de rembourser le trop perçu. Mais quand même ! Je crois que cette confiance des *socios* dans leur coopérative est une des grandes forces de Mondragón.

Présentation des orateurs :

Fernando Gomez-Acedo : ingénieur ; coopérateur depuis vingt-six ans ; il a été successivement directeur ingénierie, directeur usine, gérant industriel, président, directeur général et directeur de division chez Fagor/MCC. ; il occupe en 2006 les fonctions de président du conseil de surveillance Fagor-Brandt SA.

Jacques Prades : est maître de conférences en sciences économiques à l'université de Toulouse II-Le Mirail ; il dirige le master recherche et le master professionnel d'économie sociale qu'il a lui-même créé ainsi que le centre d'études CERISES ; il a publié *L'énigme de Mondragón : comprendre le sens de l'expérience* (RECMA n° 296), mai 2005.

Diffusion mars 2006