

Conférence de Jacques Prades

Le complexe de Mondragon en question

*Débat 28 novembre 2005
avec Fernando Gomez Acedo
PDG de Brandt, ex Vice président de MCC
Ecole des cadres de Paris, Ministère de la Recherche*

Je voudrais d'abord donner quelques indications sur les raisons qui expliquent notre fascination de l'expérience de Mondragon : Mondragon est situé à 30 km de Guernica (c'est un symbole fort), une centaine de coopératives de tous secteurs mais particulièrement industrielles dont une large partie sur un même lieu, plus de 68 000 postes de travail dont environ un peu moins de la moitié comme coopérateurs, un taux de chômage de la région d'environ 3% contre 7 % pour le pays basque et 11 % pour l'Espagne, des taux de salaire environ de 15% plus élevé que la moyenne espagnole, un syndicalisme inexistant pour les coopérateurs mais un droit de licenciement interdit par les statuts et une répartition équilibrée sur le territoire des différentes coopératives. Le résultat est qu'on est passé de 18 000 postes en 1983 à 68 000 en 2003. A mon sens, c'est une expérience d'agglomération d'activités unique au monde, il y a bien des coopératives plus importantes (le groupe Amul en Inde) mais qui ne sont pas agglomérées.

Voilà donc quelques indicateurs qui attirent l'attention des observateurs dont moi-même puisque j'ai été amené à diriger une étude de terrain sur Mondragon dans le cadre d'un travail avec l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations et je remercie sa directrice Isabelle Laudier de la confiance qu'elle nous a accordée.

Tout travail de classification et de typologie dans le temps procède d'une simplification. La simplification est moins un exercice pédagogique qu'une volonté heuristique. Autrement dit, nous voulons simplifier les faits pour mieux les faire parler mais il y a toujours dans cet exercice un risque de dévoiement et j'espère que Fernando Gomez Acedo ne s'en privera pas. Je vais donc reprendre la datation de l'histoire du complexe coopératif de Mondragon en la schématisant davantage pour faire apparaître des symboles d'inflexion.

Il me semble que l'inflexion de la stratégie du complexe de Mondragon peut se situer entre la construction d'El Grupo Ularco, créé en 1964 qui marque la fin d'une stratégie gravitaire et la mise en place de MCC en 1991 qui précise le mode d'organisation actuel. Durant ces vingt-sept années, je voudrais attirer votre attention sur deux dates qui ont valeur symbolique.

1975, le mort de Franco.

Le départ du gaudillo, c'est deux choses.

Tout d'abord, que le processus d'ouverture de l'Espagne au marché européen est irréversible. Les coopérateurs vont se trouver en concurrence de plus en plus forte y compris sur le marché intérieur qui restait sous le franquisme fortement protégé. Ce processus va nous conduire vers la globalisation financière à laquelle nous assistons aujourd'hui.

D'autre part, c'est le relâchement de la contrainte d'unicité de la langue castillane sur tout le territoire espagnol. Ceci est important car la langue basque a été un profond moyen d'unification du territoire basque durant la période franquiste. J'ai dit dans un papier que « ce ne sont pas les coopératives qui ont créé le territoire basque mais l'inverse, c'est le territoire basque qui a créé les coopératives ». En autorisant toutes les langues régionales, on relâche le lien qui unissait la population du complexe coopératif.

On le voit, si le régime franquiste a constitué le socle contre lequel s'est créé l'expérience des coopératives basques, d'une part parce que le rachat d'une entreprise déjà existante permettait de contourner la loi, cad la demande d'autorisation de création d'entreprises, ensuite parce que la langue basque continuera à être la langue parlée à Mondragon même si elle est officiellement interdite, la protection des frontières restera un élément majeur du développement du complexe coopératif.

Au total une difficulté économique plus forte à l'extérieur et un lien social à l'intérieur plus lâche qu'il va falloir que surmonte MCC.

1976, la mort d'Arizmendiarréta.

La mort du « curé rouge » (ce sont les fascistes qui le dénommaient ainsi, c'est par ironie que j'utilise l'expression), c'est deux choses. Tout d'abord, c'est qu'Arizmendiarréta s'inscrivait dans un catholicisme de gauche, animé en France par le mouvement personnaliste d'E. Mounier et la revue Esprit. On y trouve la référence centrale au « travail », « compter sur ses propres forces », le « ninisme », la « construction d'expérience », « l'honnêteté », peut-être aussi une rigidité ou une dureté, etc. Une des traductions de cet héritage, c'est la contraction de l'éventail des salaires compris entre 1 et 3 durant toute cette période.

La deuxième chose, c'est que ce mouvement catholique en perte de vitesse ne touche pas que l'Espagne mais l'ensemble des pays européens et nord américain dès le début des années soixante, mais ce

qui fait la particularité de l'Espagne, contrairement à l'Italie où on assiste à un renouveau, à la France où on a un léger frémissement, c'est que ce mouvement continue encore aujourd'hui. Donc, la mort d'Arzimendiarreta, ce n'est pas que la mort d'un homme, c'est la mort d'un mouvement de pensée qui a été à l'origine de la création de ces coopératives. Mais ceci avec une exception qui n'est pas des moindres. C'est que le pays basque a toujours été un peu à part puisqu'en 1936, 16 prêtres seront assassinés car le clergé avait choisi le parti républicain contre toutes les autres régions dont l'immense majorité des ecclésiastiques avaient choisi le franquisme. Donc, cette lente érosion du catholicisme de gauche a une importance plus forte au pays basque.

La conjonction de ces deux symboles va provoquer un profond infléchissement de la stratégie de Mondragon.

Prenons par exemple le processus d'ouverture de l'Espagne à l'extérieur. Une des incidences est que la concurrence va devenir plus vive et qu'une des grandes idées du personnalisme, c'est-à-dire l'écart des salaires faibles à l'intérieur des coopératives va devenir de plus en plus difficile à tenir ; les cadres des coopératives vont avoir tendance à partir ailleurs ; il faut donc que les salaires des cadres des coopératives se rapprochent de ceux du secteur lucratif ; d'où le fait que les salaires passent de 1 à 3 jusqu'à 1 à 6 puis 1 à 9 et aujourd'hui parfois de 1 à 12. Pourtant, on estime aujourd'hui que les salaires les plus bas du complexe coopératif sont 15 % plus élevés que le secteur lucratif et 30 % plus bas pour les cadres.

La question posée est alors simple : y a-t-il une inflexion de la stratégie de Mondragon ou bien une rupture du mouvement ?

Les arguments qui plaident en faveur d'un infléchissement sont indéniables : d'abord, la croissance du nombre de personnes employées se fait au détriment du nombre relatif de socios ; sur les 60 000 personnes employées, plus de la moitié ne sont plus des socios alors qu'en 1995, 68 % étaient des socios. Deuxièmement, la croissance du groupe se fait davantage par annexion d'entreprises existantes, comme Brandt que par création de coopératives. Enfin, la taille des coopératives n'est plus limitée à 500 personnes, ce qui rompt avec la stratégie des champs de fraises selon l'expression employée par les italiens, une croissance qui s'effectue par multiplication des structures plus que par consolidation d'une seule structure.

Y-a-t-il pour autant une rupture du processus ?

Je ne voudrais pas tomber dans le piège de cette question, à savoir « avant c'était bien et maintenant le projet a été trahi ». On sait que toute l'économie sociale est tiraillée par deux forces qui sont la banalisation par le marché ou l'institutionnalisation par l'Etat. Et Mondragon n'y échappe pas.

Mondragon a toujours fonctionné sur une prééminence du territoire local mais les gens s'imaginent toujours que le développement local est un jeu où tout le monde gagne. C'est pour cela que cette idée de « développement local » est une idée qui plaie à tout le monde. En réalité, le développement local procède d'un ethnocentrisme économique, c'est-à-dire d'une projection de ses propres valeurs sur le reste du territoire en faisant des autres les outils de son propre développement. Notons qu'au Pays basque, le nombre de socios continue à progresser, ce qui laisse supposer que pour perdurer, MCC se sert des entreprises étrangères et de son implantation étrangère pour assurer son propre développement. On entend dire souvent à Mondragon : « Nous devons nous développer à l'étranger pour conserver nos emplois ici ».

Mais il y a plus encore : entre le complexe MCC et le Gouvernement basque, il y a des accords de coopération. Par exemple, de 1996 à 1999, MCC a signé un accord selon lequel MCC investira 83 milliards de pesetas et créera 3100 postes dont au moins 1600 au Pays Basque. Si on lit cette donnée à l'envers, on peut dire que pour créer 1600 postes au Pays Basque, MCC a besoin d'être compétitif à l'extérieur et pour l'être, il utilise des impôts du Pays Basque pour créer 1500 emplois hors du pays basque. Cet accord n'est pas unique et MCC reçoit des subventions de différents programmes d'aide à l'investissement du gouvernement basque.

Deuxièmement, la taille du groupe n'entraîne pas encore de financiarisation et le complexe se trouve toujours extérieurs aux grandes batailles boursières. Selon un entretien que j'ai eu avec José Maria Ormaetxea, le complexe restera fidèle à lui-même tant qu'il ne sera pas coté en bourse. Il est fort probable que la difficulté de financer le développement de MCC tienne au prix d'un poste de travail supplémentaire. Jusqu'en 1980, chaque socios versait environ 10 % de son poste de travail à son arrivée. Selon nos calculs, aujourd'hui avec la même somme, un socios ne contribuerait qu'à 7 % de son poste. Plus le progrès technique avance et plus le prix d'un poste de travail devient élevé.

Troisièmement, il n'y a pas de développement asymétrique en fonction d'une spécialisation technologique où les coopératives seraient en concurrence, mais il y a bien eu trois moments dans la constitution de ce complexe que j'ai déjà évoqué : un premier moment

que l'on pourrait nommer une agglomération gravitaire autour de Fagor ; un deuxième moment où l'on se rapproche des districts italiens, au sens marshallien du terme : petites entreprises, en coopération à l'intérieur et concurrence à l'extérieur, complémentaires, élevage, pêche, industrie lourde tertiaire et distribution coexistent. Il n'y a pas de concurrence entre elles et on exploite au maximum les synergies. Puis un troisième moment où se dessine le développement d'une Mondragon valley (projet Gariai).

Ce développement maîtrisé est une des plus belles réussites de Mondragon car les coopératives s'étalent sur le territoire de façon équilibrée.

Quatrièmement, La culture du complexe coopératif se maintient et comme le disait le directeur d'Eroski-France « Lorsque vous avez vu un directeur de coopératives de Mondragon, vous les avez tous vus ».

Au total, l'idée que je défends est relativement simple : il n'y a pas de trahison du projet initial mais pour créer une entreprise sociale, il faut qu'il y ait « résistance » à un certain nombre de choses du monde actuel et « capacité à innover ensemble » dans des pratiques sociales. La « résistance », c'était la langue basque, l'exclusion sociale par le chômage, le franquisme, et la « capacité à innover ensemble », c'était la coopérative. Au fil du temps, les facteurs de résistance se sont étioyés à mesure de la démocratisation de l'Espagne. Reste alors la coopérative.

Je voudrais conclure pour vous laisser du temps au débat par trois questions :

D'où vient l'efficacité du complexe coopératif de Mondragon ?

Quels sont les liens entre MCC et Brandt, lien des associés et ne court-on pas un risque de dualisation des travailleurs ?

Est-ce que le modèle est exportable ?

L'efficacité du complexe provient de l'accélération de la productivité. Une analyse assez fine des segments en concurrence entre les coopératives et la volonté de diminuer ce type de concurrence ; une synergie entre les différentes coopératives étalées sur tous les secteurs (agricole, surtout industriel, distribution et banque) ; un climat de confiance, particulièrement dans la fixation des avances sur travail, même dans l'écart des salaires.

Quels sont les liens entre les entreprises extérieures et MCC. Il existe des versements de commission de services pour les directeurs de MCC qui assume les fonctions de direction, MCC facture le prêt du directeur. Vous avez mis ensuite en place des associés coopératifs

d'une durée limitée mais dont le nombre ne peut pas excéder 20 % du total. Il y a ensuite des salariés classiques.

Est-ce que le modèle est exportable ? La réponse est non pour une raison assez facile à comprendre qui est ce qui différencie une entreprise sociale d'une entreprise lucrative. Une entreprise sociale se love dans une histoire particulière et dans une géographie singulière, celle d'un mode de vie basque, collective, fondé sur le travail, sur la famille, sur la résistance politique alors que le modèle du marché (qui n'est pas réellement le marché existant) est apatride. Cela signifie que si vous savez gagner de l'argent à Tokio vous saurez en gagner à Madrid ; en revanche, si vous savez faire marcher une entreprise sociale à Mondragon, vous n'êtes absolument pas garanti de savoir la faire marcher à Varsovie. C'est la raison pour laquelle l'économie sociale, en tant que discipline, est difficilement modélisable et essentiellement empiriste.

En revanche, il y a des ingrédients à l'agglomération d'activité d'économie sociale.

1. Dans chaque cas, la société civile inscrit son action dans un berceau historique qui lui est favorable : la pression de Franco et de la guerre civile sur le pays basque, l'éclatement de la présence ecclésiastique au Québec, la poussée ultra-gauche en Italie.
2. Un référent commun sert de lien : la langue basque, le français au Québec.
3. Un leader charismatique se détache assez rapidement : Arizmendiaretta au Pays basque ou N. Neamtam pour l'économie sociale ou C. Yaccatini pour les CDEC au Québec. La difficulté importante est la manière dont on poursuit l'œuvre d'une personnalité charismatique avec les acteurs qui font le processus ; autrement dit, une monopolisation trop forte du leader-ship viendrait à nuire au mouvement. On a connu le népotisme des coop en France. Le cas de N. Neamtam et C. Yaccatini au Québec sont intéressants parce qu'ils augurent de nouveaux types d'entrepreneuriat social qui ne changent pas d'habit, qui ne « retournent pas leur veste » mais qui sont à la fois des militants et des entrepreneurs.
4. Le secteur industriel n'est pas délaissé : le secteur industriel (Angus, Fagor, ou les coopératives industrielles italiennes) conforte la thèse que nous avons toujours défendue d'un non-dépassement de l'industrie par la société tertiaire.
5. La règle est la coopération à l'intérieur qui se traduit par une grande implication et la compétition à l'extérieur qui pousse à une démarche entrepreneuriale. Il n'y a donc pas d'isomorphisme du

groupe mais au contraire insertion groupée dans la division internationale du travail grâce aux technologies de l'information.

6. La formation constitue la base de l'employabilité : CDEC au Québec, école polytechnique au Pays basque.

7. La création d'outils financiers spécifiques : RISQ (Réseau d'Investissement Social du Québec) au Québec, Banca Etica en Italie et Caja Laboral en Espagne.

8. Le rapport d'extériorité à l'Etat est prononcé : vis-à-vis du franquisme, d'un Etat impuissant en Italie et des gouvernements au Québec. C'est ce qui distingue le plus profondément ces expériences d'économie sociale de ce que l'on appelle en France l'économie solidaire qui reste, malgré les discours sur l'espace public, fortement enracinée dans les relations avec l'Etat.

9. Des critères d'efficacité sont revendiqués, créant des instruments efficaces d'intercoopération et la redistribution presque totale des ressources acquises. La coopération n'est pas entendue comme une pratique qui peut servir au mieux les intérêts individuels mais comme l'intérêt du collectif.

En conclusion, ce qui a fondamentalement changé entre les dirigeants actuels de Mondragon et Arizmendiarrreta et qui me rapproche davantage de ce dernier, c'est qu'il croyait à un autre monde, un monde coopératif alors que les dirigeants actuels n'y croient plus. D'où le fait que leur combat est essentiellement économique et qu'il a peu à peu perdu sa dimension politique. Tout l'intérêt du renouveau de l'économie solidaire en France ne tient pas aux présupposés idéologiques mais au renouveau de la dimension politique qu'elle introduit. Et dans les événements que nous venons de vivre en France, la création de coopératives de logements, de coopératives de services de proximité, de coopératives de financements autonomes pourraient participer à une issue de la crise actuelle.

Au fond, ce débat est bien celui qui a agité le 19^{ème} siècle : Marx avait cru trouvé dans l'absence de propriété la solution à l'injustice de l'appropriation des moyens de production et des valeurs d'usage par une seule classe. On avait oublié la leçon de Proudhon selon laquelle la propriété collective pouvait être une issue à ce débat, une propriété qui ne serait ni privative, ni Etatique.

Je vous remercie de votre attention.

