

# La force coopérative de Mondragon

■ Cinquante ans d'existence n'ont pas érodé les principes de Mondragon. ■ Le mouvement coopératif basque s'est aujourd'hui converti en un florissant groupe industriel et financier.

EMMANUELLE STEELS  
MADRID

Un endroit où le chômage n'ose toujours pas s'aventurer, où la délocalisation n'a pas lieu d'être et où les règles du capitalisme pur et dur sont généralement esquivées : Mondragon, grosse bourgade de 23.000 habitants, située au cœur de la province basque de

Guipuzcoa, est plus que jamais fière de la coopérative homonyme qui emploie la moitié de ses habitants, rayonne sur tous les villages des vallées environnantes et cumule allégrement les statuts de multinationale et de coopérative. L'Espagne économique et financière ne cesse d'ailleurs de poser un regard envieux sur les vertus de la septième entreprise du pays, la Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), la plus importante coopérative d'Europe. Et certainement la plus complète du monde. La MCC compte 230 entreprises qui lui permettent d'être présente dans trois secteurs d'activité : l'industrie, la distribution et la finance. Le groupe industriel, qui fabrique surtout des équipements industriels, des pièces automobiles et de l'électroménager, a vécu un essor considérable.

Bâti à l'origine sur l'industrie locale, le réseau de la MCC s'est internationalisé au point de compter près de 50 usines en tous genres à l'étranger et d'exporter la moitié de sa production. L'un de ses fleurons, la firme d'électroménagers Fagor, vient de racheter le groupe français Brandt, devenant par la même occasion l'un des grands fabricants européens dans ce domaine. Au rayon de la grande distribution,

MCC, à elle seule, a écrit une page de l'histoire sociale de l'Espagne

les supermarchés Eroski sont la vitrine la plus connue, alors qu'un réseau de supermarchés « culturels » (livres, musique, cinéma) est en train de s'implanter.

Dix milliards d'euros de ventes en 2004, et 70.000 personnes qui travaillent pour Mondragon dans le monde entier. Depuis bientôt cinquante ans, le succès de cette coopérative singulière ne s'est pas démenti. Le travailleur est un associé qui possède sa propre part du capital de l'entreprise. Et le système de décision est basé sur le principe « un homme, une voix ». Chaque travailleur dispose d'une voix au sein de l'assemblée générale de sa coopérative qui, à son tour, envoie ses délégués auprès du Congrès coopératif de Mondragon, organe de contrôle qui compte 650 congressistes.

Mondragon a aussi fondé son propre organisme de crédit coopératif, la Caja Laboral, et sa mu-



tuelle, Laguna Aro. Son université attire 4.000 étudiants qui viennent s'imprégner de sa culture d'entreprise et profiter des perspectives de plein emploi.

De par son engagement, MCC, à elle seule, a écrit une page de l'histoire sociale espagnole. *Imaginez les lendemains de la guerre civile, la désolation économique, la société déprimée et le manque généralisé de liberté*, raconte José Maria Ormaetxea, l'un des artisans de la fondation de Mondragon. *A cette époque, c'était surtout les organisations liées à l'Eglise catholique qui tentaient de dynamiser le paysage social, en préconisant la justice sociale distributive.* De ce mouvement est issu José Maria Arizmendiarieta, un jeune prêtre qui s'installe en 1941 à Mondragon et s'entoure de disciples qu'il encourage à se former en gestion d'entreprises. Quinze ans plus tard, l'« Expérience », comme on l'a baptisée en interne, démarre : la première entreprise est créée, une petite usine de fours et de poêles. Il s'agit des Ateliers Ulgor, sigle formé sur base des initiales des cinq fondateurs : Usatorre, Larrañaga, Gorroñogitia, Ormaetxea et Ortubay. *Mondragon n'aurait pas pu naître ailleurs qu'au Pays basque, estime Felix Iraola, directeur de la Chambre de commerce de Guipuzcoa. C'est le fruit d'une conception éthique des affaires, basée sur la confiance et la sérieux. Mais c'est aussi un mouvement économique né de l'instinct de survie des Basques au moment où la région était fermée au reste du monde.* Les habitants de Mondragon, fief des nationalistes basques, sont fiers de leur savoir-faire et de leur indépendance, même si la MCC se prétend apolitique.

*Mondragon offre la possibilité à chaque travailleur d'assumer sa responsabilité dans la définition de la gestion et du futur de l'entreprise, plaide Iñaki Dorronsoro, ingénieur de formation qui a commencé sa carrière il y a trente ans à la MCC. Je ne pourrais tout simplement pas m'imaginer travailler ailleurs. Mais la génération des « anciens » admet que les jeunes de Mondragon ne sont plus en phase avec cette conception de l'entreprise comme un foyer de valeurs plus élevées que la rentabilité pure.*

Aujourd'hui, on n'entre plus à Mondragon par vocation. La conception religieuse, qui imprégnait les origines de l'expérience coopérative, s'est atténuée. Pourtant, le noyau du modèle, la répartition égalitaire des revenus, perdue. L'éventail des salaires, par exemple, y est bien plus réduit que dans n'importe quelle autre entreprise. *Les gros salaires des patrons, c'est un phénomène éthiquement déplorable, juge d'ailleurs le président de la MCC, Jesus Catania. Quant au travailleur, outre son pouvoir de décision, il dispose de certains avanta-*

« La mondialisation de l'économie capitaliste s'oppose à la pureté du système »

ges par rapport au travailleur espagnol moyen : un meilleur salaire, auquel s'ajoute chaque mois sa part des bénéfices, et enfin une retraite généreuse.

En l'espace d'une dizaine d'années, le nombre d'employés est passé de 25.000 à plus de 70.000. Aléa de ce développement rapide, les filiales internationales ne sont pas des coopératives. Donc tous les travailleurs ne sont plus associés de Mondragon, comme c'était le cas il y a quelques années. *La mondialisation de l'économie capitaliste s'oppose à la pureté du système, déplore Ormaetxea. La formule participative s'applique difficilement à l'étranger, ou même simplement en dehors du Pays basque, où les structures économiques et juridiques ne le permettent pas. Désormais, c'est un peu moins de la moitié des employés qui participent encore au capital et à la gestion, soit l'immense majorité du personnel basé au Pays basque, où le système fonctionne comme à ses débuts.*

La corporation coopérative, une alternative au capitalisme ? Dans ce domaine, Mondragon ne nourrit aucune prétention, si ce n'est celle de proposer une culture d'entreprise plus humaine. *Pour nous, la coopérative est un moyen, et non une fin, expose Jesus Catania. Notre engagement s'adresse surtout à l'environnement social direct dans lequel nous installons. Là où nous sommes, nous nous engageons à offrir de l'emploi. Mais nous ne nous considérons pas comme un modèle alternatif.*

Dans ce credo social à la basque, la concurrence est appréciée et le paternalisme, banni. Les conditions de travail doivent être agréables et l'emploi stable, bien évidemment. Enoncé de la sorte, cela paraît simple. Or, certains disent que la formule de Mondragon est unique et qu'elle n'est pas exportable... ●