

# **Mondragón**

## **Des dizaines de milliers de travailleurs qui dirigent et coordonnent leurs entreprises : ça marche !**

Benoît Borrits  
21 novembre 2010

*Le groupe Mondragón Corporación, basé au Pays basque, est une organisation unique au monde. Composé d'environ 120 coopératives dirigées par leurs travailleurs et coordonné par une direction démocratiquement élue, ce groupe a connu une progression insolente depuis sa création dans les années 50. En l'espace de 10 ans, ce groupe coopératif a quasiment doublé le nombre de ses travailleurs, passant de 42 861 en 1999 à 85 066 en 2009.*

*Pour autant, il est sujet à de nombreuses controverses. Pour certains, critiques de la coopération en tant que telle, cette expérience n'est jamais qu'une « success story » entrepreneuriale. Pour d'autres, il s'agit d'une expérience coopérative, certes intéressante, mais qui se serait largement éloignée des idéaux du mouvement au point de se comporter comme un vulgaire employeur capitaliste à l'égard des nombreux salariés non-coopérateurs. Pour d'autres enfin, Mondragón Corporación est un groupe industriel et financier, parmi d'autres, évoluant dans la logique productiviste de la mondialisation néolibérale.*

*Si ces façons de voir peuvent se défendre sur biens des aspects et quelle que soit l'évolution future de ce groupe coopératif, il n'en reste pas moins vrai que Mondragón Corporación est la preuve vivante que, contrairement aux idées reçues, les travailleurs sont largement capables de diriger leur entreprise et de coordonner leur production.*

### **L'histoire**

#### Les origines

En 1943, un prêtre républicain basque, José Maria Arizmendiarieta, crée une école de formation professionnelle à Mondragón-Arrasate, petite ville ouvrière de la vallée de l'Alto Deba dans le Guipuzcoa. Pour ce rescapé de la guerre civile espagnole<sup>1</sup>, la diffusion du savoir constituait un moyen de résistance concret contre la dictature. C'est donc tout naturellement qu'il attirait les jeunes et les travailleurs de sa paroisse en quête de nouvelles idées. En 1956, cinq jeunes (Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaechea, Javier Ortubay), étudiants de cette école, décident de fonder une coopérative, Ulgor<sup>2</sup>, et rachètent une entreprise de chauffage domestique en faillite à Vitoria-Gasteiz<sup>3</sup>. Très rapidement, ils déménageront l'entreprise à Mondragón-Arrasate, leur ville d'origine.

Les statuts de l'entreprise, définis quelques années plus tard (1959), posent les principes de base de ce qui formera ultérieurement le groupe Mondragón : l'entreprise se doit d'être détenue et dirigée

---

1 En 1936, le clergé basque a fait le choix de la République contre les putschistes du général Franco. Engagé comme correspondant de presse de l'ANV (Armée nationale basque), il sera capturé par les franquistes en 1937 à Bilbao et échappera de peu à l'exécution.

2 Le nom est formé des initiales des 5 fondateurs.

3 Il était à l'époque impossible de créer ex-nihilo une nouvelle entreprise sans posséder une licence autorisant une activité économique. Le rachat d'une entreprise en faillite permettait ainsi de posséder le fameux sésame.

par ses seuls travailleurs avec une direction (Conseil recteur) nommée et révocable par l'Assemblée générale de ses coopérateurs. Un Comité d'Audit de trois personnes est chargé de contrôler que l'activité du Conseil recteur est en accord avec les décisions de l'Assemblée générale. Le Conseil recteur nomme un Gérant et les responsables de division qui ensemble forment le Conseil de gestion.

Dès 1958, d'autres entreprises seront créées dans le sillage d'Ulgor, qui seront des créations ex-nihilo (Arrasate, Copreci, ...) ou des détachements d'activités de coopératives déjà existantes (Ederlan par exemple)<sup>4</sup>.

Très tôt, José Maria Arizmediarrieta comprendra que le développement de ces coopératives allait nécessiter des moyens financiers autrement plus importants que les mises de fond initiales. C'est ainsi qu'il eut l'idée de créer une banque, la Caja Laboral, dont l'objectif sera de collecter l'épargne locale pour la mettre à disposition des coopératives. Cette banque sera créée comme coopérative de second niveau<sup>5</sup>, avec toutefois un collège réservé aux travailleurs de la banque qui représente 45% des voix de l'Assemblée générale et 1/3 des postes au Conseil recteur. La relation entre la Caja Laboral et la coopérative financée est basée sur un équilibre entre l'indépendance de la banque à l'égard de chaque projet et le contrôle de l'activité de la banque par ses coopératives-membres. Toute coopérative qui contracte avec la banque accepte de se conformer à la structure juridique des premières coopératives et d'adopter une grille de revenus du travail en rapport avec celle des autres coopératives. En acceptant un financement par la Caja Laboral, la coopérative s'interdit d'ouvrir un compte dans une autre banque<sup>6</sup> et accepte de se voir auditée à intervalle régulier.

Comme les travailleurs-membres d'une coopérative étaient vus par le régime franquiste comme des auto-employeurs, ceux-ci se sont vus exclure du régime général de la sécurité sociale espagnole. Pour répondre à ce défi, Lagun-Aro<sup>7</sup> sera créé en 1967 comme une mutuelle garantissant aux membres des coopératives affiliées une assurance contre le chômage, la maladie, l'incapacité de travail ainsi qu'une retraite par la formation d'un fonds dédié.

Les contrats passés entre les coopératives, d'une part, et la Caja Laboral et Lagun-Aro, d'autre part, permettront ainsi d'esquisser ce que sera le futur groupe coopératif. A cet ensemble, se joindront d'autres coopératives, de formation (Alecop), de recherche (Ikerlan), de consommation (Eroski) ou agricoles (Lana). Toutes ces coopératives sont organisées en collèges<sup>8</sup>, ce qui n'existe que rarement dans les coopératives de consommation et agricole, de façon à ce que les travailleurs soient toujours représentés, conformément à la philosophie de José Maria Arizmendiarieta.

### Vers la formation d'un groupe organisé

---

4 Cette pratique s'explique par la volonté des fondateurs de conserver des entreprises « à taille humaine » de façon à faciliter et permettre l'expression démocratique de chacun de ses membres-associés.

5 On appelle « coopérative de second niveau », une coopérative dont les membres sont d'autres coopératives et qui doit réaliser des services pour ses membres.

6 Cette exigence sera abandonnée dans les années 80 pour se mettre en conformité avec les réglementations de la Banque d'Espagne qui y voyait un risque systémique.

7 Ce qui signifie « programme de protection » en basque.

8 Une coopérative multi-collèges est une coopérative dans laquelle les membres sont regroupés en collèges selon leur rapport à la coopérative (consommateur, travailleurs, partenaires...). Si chaque collège fonctionne toujours sur le régime d'une voix par membre, les statuts prévoient un partage du pouvoir entre les différents collèges (exemple, travailleurs 40%, consommateurs 30% et partenaires 30%). Il est à noter que cette forme est très novatrice pour l'époque : il faudra attendre 2002 (décret d'application du 21 février) pour voir apparaître en France la première forme de coopérative multi-collèges avec la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif).

Deux raisons principales vont expliquer la nécessité de constituer un groupe organisé. La première porte sur le besoin de mettre en commun une partie du surplus des coopératives. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une des conditions pour contracter avec la Caja Laboral était l'adoption d'une grille de revenus du travail conforme et proche de celle des autres coopératives. De fait, à l'issue d'un exercice, une entreprise pouvait ainsi être bénéficiaire alors qu'une autre pouvait enregistrer des pertes. Afin d'assurer une solidarité entre coopératives, il a donc été imaginé de mettre en commun une partie des pertes et profits de façon à assurer la viabilité d'un maximum d'entreprises. De plus, compte tenu des diverses opérations d'essaimage visant à rendre indépendante une activité donnée sous la forme d'une nouvelle coopérative, ce partage des profits signifiait que la coopérative d'origine pouvait, dans un premier temps, soutenir la nouvelle coopérative et bénéficier, ultérieurement, du soutien de celle-ci lorsqu'elle sera devenue rentable.

Une deuxième raison porte sur la nécessité de faire face à un marché de plus en plus compétitif<sup>9</sup>, ce qui se traduit par le besoin de réaliser des économies d'échelle et de renforcer les synergies dans de nombreux domaines. C'est ainsi que la formation d'un groupe permettra en cas de choc économique de conserver les emplois en transférant des travailleurs des secteurs sinistrés vers des secteurs plus prometteurs<sup>10</sup>.

Le premier groupe coopératif Ularco sera fondé en 1965 par regroupement des coopératives Ulgor, Arrasate, Copreci, Ederlan et Fagor Electrotécnica. Dès 1970, les différentes coopératives du groupe Ularco ont décidé de mettre en commun 100% de leurs pertes et profits.

L'assemblée générale du groupe est formée de l'addition des différents Conseils recteurs, Comités d'audit et Comités de gestion. Le Conseil général du groupe est formé de trois représentants par coopérative (plus tard, 3, 2 et 1 en fonction de la taille de la coopérative). L'assemblée générale est chargée d'approuver l'ensemble des comptes et budgets, de déterminer l'acceptation ou la radiation de nouvelles coopératives et de définir les politiques générales.

Le Conseil général du groupe est chargé de réviser et de conseiller les plans de chaque coopérative, de coordonner les politiques commerciales, d'établir des systèmes de gestion commun, de faire l'acquisition des licences de production et de superviser le lancement de nouvelles sociétés et services.

Cette structuration en groupe permettra à ces coopératives de survivre dans la crise du début des années 80. À partir de 1979, les profits de la principale entité du groupe, Ulgor, vont disparaître et cette entreprise affichera en 1981 et 1982 des pertes gigantesques mettant en péril l'ensemble du groupe. Le groupe procédera à une réorganisation profonde sur la base d'un programme de recherche et développement conçu conjointement avec Ikerlan (coopérative de recherche) et d'une orientation désormais plus orientée par le marketing en direction des clients. Dans ce contexte, compte tenu de la notoriété acquise par la marque Fagor, le groupe Ularco se renomme Fagor en 1986. A cette date, le groupe est alors réorganisé de façon plus intégrée avec 3 divisions :

Produits grand public (2 954 personnes) :

- Ulgor (2189 personnes) : réfrigérateurs, cuisinières, lave-linge et lave-vaisselle
- Lenniz (123 personnes) : éléments de cuisine
- Radar (118 personnes) : appareils de cuisson
- Fagor Clima (204 personnes) : chauffe-eau

---

9 Notons à cet égard que l'Espagne rentrera dans le marché commun européen en 1986 et devra progressivement accepter sur son propre marché la concurrence des autres groupes européens.

10 D'où l'importance d'avoir intégré dans le groupe des organismes de formation capables d'assurer des transitions professionnelles.

- Fagor Industrial (320 personnes) : appareil électro-ménagers pour collectivités
- Composants industriels (2 210 personnes) :
- Copreci (958 personnes) : Composants électriques
  - Ederlan (640 personnes) : Chaudronnerie
  - Fagor Electrotecnica (538 personnes) : composants électroniques
  - Leunkor (74 personnes) : petites machines d'assemblages
- Ingénierie et capital fixe (708 personnes) :
- Arrasate (305 personnes) : Machines-outils
  - Aurki (251 personnes) : Contrôle numérique
  - Uldata (81 personnes) : Logiciels de gestion et de production
  - Ulmatik (71 personnes) : Ingénierie de production

Avec un effectif total de 5 878 travailleurs, le groupe Fagor représente un tiers de l'ensemble coopératif de Mondragón.

En 1987, l'organisation en groupe des entreprises de Mondragón s'était généralisée et 10 groupes coopératifs existaient déjà. Fagor était le seul qui mettait en commun la totalité de ses bénéfices. Goilan (981 membres-associés), Larko (547 membres-associés), Debako (926 membres-associés), Urcoa (503 membres-associés) mettaient 70% en commun de leurs profits. 5 autres groupes (dont Urkide et Erein) ne mettaient pas en commun leur profits.

La formation de groupes coopératifs structurés ayant permis de passer la crise du début des années 80, il est alors décidé de généraliser cette approche à l'ensemble des coopératives traitant avec la Caja Laboral et de fusionner les 10 groupes existants en un seul. En 1984, un congrès constituant a été tenu qui formalisera le Congrès des Coopératives Mondragón. Chaque coopérative se doit d'y être représentée par un minimum de une personne, les plus grandes coopératives ayant plusieurs représentants mais sur un rapport favorisant les petites unités. Son Conseil de direction est constitué des directions des groupes coopératifs existants et des représentants des organisations de soutien : la Caja laboral, Lagun-aro et Ikerlan. Pour organiser ce groupe, certaines activités de la division entrepreneuriale de la Caja laboral seront progressivement détachées de la banque. L'activité de recherche reste à l'intérieur de la banque. Les activités de consulting sont regroupées dans une nouvelle entité (LKS – Lankide Sustaketa) qui ne sera totalement indépendante de la Caja qu'en 1991. Quant aux activités d'intervention et de développement, celles-ci seront placées sous la direction directe du futur Conseil de direction du Congrès des coopératives Mondragón.

Après le premier congrès de 1987 qui initiera le groupe par dissolution des 10 groupes existants, le second congrès (1989) organisera celui-ci en divisions sectorielles et instituera le Fonds pour l'Éducation et le Développement Inter-Coopératif. Le troisième congrès (1991) donnera au groupe le nom de Mondragón Cooperativa Corporación (MCC) qu'il gardera pendant près de vingt ans. Ce congrès créera MCC Inversiones (Investissements), une structure capitalistique destinée à prendre des participations dans des entreprises privées conjointement avec les coopératives du groupe, préfigurant la volonté du groupe d'être fortement présent à l'international.

## **Le groupe coopératif Mondragón en 2009**

### Les coopératives du groupe Mondragón

Les coopératives sont les entités de base du groupe coopératif de Mondragón. Ces coopératives sont donc théoriquement libres de rejoindre ou de se séparer du groupe. Inversement, le groupe dans son

ensemble accepte ou refuse de nouvelles coopératives en fonction de ses priorités de développement. En cas d'adhésion au groupe, les coopératives doivent se conformer aux règles communes. Si la majeure partie de celles-ci sont des coopératives de travailleurs, certaines sont cependant des coopératives multi-collèges (notamment celles de second niveau). À noter cependant que toutes les coopératives du groupe intègrent un collège de travailleurs.

Dans toutes ces coopératives, l'Assemblée générale représente la souveraineté de l'entreprise. Cette assemblée est convoquée au minimum une fois par an, ou exceptionnellement sur initiative de la direction ou de 10% des membres-associés de la coopérative. Cette Assemblée générale élit un Conseil recteur (assimilable à un Conseil d'administration) en charge de la gestion de l'entreprise, lequel nomme à son tour le Gérant. Les responsables de département sont nommés conjointement par le Gérant et le Conseil recteur.

Deux organismes intermédiaires de contrôle et de dialogue entre les différents niveaux sont aussi élus par les coopérateurs. Le Comité d'audit est nommé par l'Assemblée générale et a pour fonction de surveiller l'application des décisions de l'Assemblée générale par le Conseil recteur. Le Conseil social est par contre élu par les différents départements de l'entreprise. Sa fonction est d'assurer un dialogue permanent entre les travailleurs de l'entreprise et la direction. De par son mode d'élection particulier, il permet d'expliquer à la base la stratégie de la direction et inversement de faire remonter auprès de la direction les différentes demandes et revendications exprimées par la base. Ce n'est donc nullement assimilable à un Comité d'entreprise à la française chargé de représenter les intérêts des salariés auprès de la direction mais plutôt à un organisme permanent de fluidification du dialogue entre la base et le sommet. À noter qu'à l'exception de la position de Gérant, l'ensemble de ces nominations se font sans aucune rémunération complémentaire pour les tâches afférentes à ces missions.

Les coopératives peuvent posséder des filiales, filiales qui sont situées à l'international ou dans l'État espagnol. Dans un tel cas, les travailleurs de ces filiales n'ont pas le statut de coopérateur mais sont des salariés qui ne participent pas à la gestion de leur entreprise. Toutefois, il semblerait que le groupe Mondragón ait commencé à développer l'actionnariat salarié dans ces entreprises et souhaite évoluer vers un système dans lequel les filiales seraient détenues de 50% à 70% par une ou plusieurs coopératives, le restant (de 30% à 50%) l'étant par les salariés.

### Capital social et hiérarchie des rémunérations

Chaque coopérateur est tenu d'apporter un capital social de l'ordre de 14 000 € pour financer son poste de travail<sup>11</sup>. Si celui-ci n'est pas en mesure de l'avancer, cet apport sera constitué par prélèvements mensuels sur ses rémunérations sur une période de 3 à 6 ans selon les coopératives.

Il n'y a pas, à proprement parlé, de « salaires » pour les travailleurs-coopérateurs de l'entreprise. Les rémunérations mensuelles sont appelées « avances de travail » (anticipos), sachant que la rémunération finale du coopérateur sera déterminée par les comptes de fin d'année. Ces avances mensuelles sont soumises aux cotisations sociales obligatoires du régime de sécurité sociale des indépendants (11%) ainsi qu'à celles du régime complémentaire de Lagun-Aro, organisme de protection du groupe (25%)<sup>12</sup>.

11 Il est à noter que ce montant est variable selon les coopératives. Dans les coopératives multi-collèges, l'ordre de ce montant est réduit en fonction de la place du collège des travailleurs dans la coopérative. Ainsi dans la chaîne de super-marchés Eroski, le capital social demandé pour être membre est de l'ordre de 6 000 €.

12 Le groupe Mondragón communique régulièrement sur le fait que l'ensemble de ces deux cotisations (36%) sont inférieures à celles du régime général des salariés (36% de cotisations patronales + 6,6% de cotisations salariales, soit plus de 42%), tout en offrant une protection supérieure. A titre d'exemple, en cas de maladie, la sécurité sociale

Les rémunérations sont établies sur une grille de rémunération qui ne peut pas varier de plus de 10% à la hausse ou à la baisse par rapport à la grille de référence de l'ensemble du groupe. Dans la majorité des coopératives, l'écart entre la position la plus basse et la plus élevée ne peut pas dépasser 1 à 3. Toutefois, cet écart est de 1 à 4,5 dans 15 coopératives, de 1 à 6 dans 3 coopératives, de 1 à 7 chez Fagor Electrodomésticos, de 1 à 8 à la Caja Laboral et le Président du groupe Mondragón touche 9 fois le salaire de base. À titre d'illustration, la position 1 correspondrait aux tâches de nettoyage, la moyenne des ouvriers qualifiés se situerait autour des indices 1,3-1,4. Un chef de groupe serait aux alentours de 2,4. De l'avis de nombreux observateurs, les rémunérations dans le groupe Mondragón seraient supérieures à celles qu'accorde le secteur privé dans les bas salaires mais inférieures en ce qui concerne les cadres. Il nous a été rapporté que le salaire de base chez Fagor Electrodomésticos serait de 1 400 € sur 14 mois.

À la fin de l'exercice, 20% des résultats sont partagés entre les différentes coopératives du groupe (ce qui permet à des entreprises en perte, de diminuer celles-ci), 10% vont à MCC Inversiones (Investissements), 2% aux structures éducatives du groupe et 2% au Fonds de Solidarité Inter-Coopératif (dont la mission est de diminuer ou combler les pertes des coopératives). S'impute ensuite l'impôt sur les sociétés qui est de 10%<sup>13</sup>. Sur ce résultat net, 10% iront ensuite au Fonds éducatif de promotion coopérative, de 20 à 60% iront en réserves impartageables<sup>14</sup> (45% en moyenne) et de 30 à 70% iront en rémunération des travailleurs (appelé « retour coopératif »). La répartition de ce retour est proportionnelle au revenu de chaque coopérateur et devra être capitalisée (maintenu dans le compte de capital de chacun)<sup>15</sup>. Toutefois, il est admis qu'en cas de profit, les coopérateurs puissent toucher un intérêt de 7,5% du capital accumulé. Il est à noter que les travailleurs non-coopérateurs ont la garantie de toucher au minimum 25% du retour coopératif que gagne un coopérateur, somme qui lui sera payée immédiatement puisque celui-ci n'a pas de compte de capital.

### La composition du groupe

Le groupe Mondragón est actuellement organisé en quatre grandes divisions : Finance, Industrie, Distribution et Connaissance.

La division finance comporte la Caja Laboral, Lagun-Aro EPSV (sécurité sociale des coopérateurs), Osarten (prévention des risques du travail), Lagun-Aro Vida (Assurance-vie) et Seguros Lagun-Aro (Compagnie d'assurance). Comme nous l'avions indiqué précédemment, certaines de ces structures sont gérées en coopératives multi-collèges. Du fait de la constitution du groupe Mondragón, la Caja Laboral a perdu son rôle d'animation<sup>16</sup> et apparaît de plus en plus comme une des banques majeures

---

garantit 60% du salaire puis 75% après 3 mois alors que Lagun-Aro garantit 80% puis 90% après 3 mois. On peut cependant questionner la pertinence de la comparaison entre un régime obligatoire applicable à un pays entier et un régime ne s'appliquant qu'à un groupe industriel et financier.

13 L'impôt sur les sociétés est de 35% en Espagne et de 28,6% au Pays basque. Toutefois une entreprise coopérative peut bénéficier d'un taux préférentiel de 10% si elle consacre 10% de son résultat à l'éducation, met en réserves impartageables 20% de son résultat et si 80% des ses travailleurs sont coopérateurs.

14 La notion de « réserves impartageables » est propre au mouvement coopératif international. Lorsque dans une société de capitaux, les résultats sont mis en réserves, ceux-ci restent la propriété des actionnaires et revalorisent d'autant les titres de propriété : ses réserves sont donc partageables. Dans une coopérative, la mise en réserves impartageables d'une partie des résultats ne revalorise nullement les parts sociales : ces réserves impartageables sont à la disposition définitive de la coopérative et nul ne peut se les approprier.

15 Au titre du bilan consolidé du groupe à fin 2009, les fonds propres hors intérêts minoritaires s'élevaient à 4 284 M€, dont 2 255 M€ de comptes individuels de capital et 2 029 M€ de réserves impartageables.

16 Seuls 3% de ces actifs correspondent à des créances sur des coopératives du groupe. De même, les coopératives peuvent se financer dorénavant auprès d'autres banques.

du Pays basque et de l'État espagnol<sup>17</sup>.

La division Industrie comporte 83 coopératives qui, très souvent, possèdent des filiales. À titre d'exemple, Fagor Electrodomésticos (anciennement Ulgor) possède cinq filiales au Pays Basque, une filiale au Maroc, une en France, une en Chine et une en Pologne. La filiale française a été constituée suite au rachat en 2005 de Brandt par Fagor. Fagor-Brandt est détenue à 60% par Fagor Electrodomésticos et 40% par le groupe MCC. La division Industrie est elle-même divisée en 12 secteurs : Châssis et moteurs automobile, Composants automobile, Composants industriels, Construction, Ingénierie et services, Équipements, Ménages, Automation industrielle, Systèmes industriels ULMA, Machines-outils, Systèmes et outils, Transport vertical.

La division Distribution est composée de la coopérative de supermarchés Eroski et de 5 autres coopératives de l'agro-alimentaire (Auzo-Lagun, Barrenetxe, Behi-Alde, Miba et Unekel). Ces coopératives sont généralement à collèges multiples. Eroski est aujourd'hui le premier employeur du Groupe Mondragón avec 48 000 travailleurs. Eroski est organisé en coopérative à double collège, chaque collège pesant la moitié des votes. Du côté des travailleurs, 15 403 sont coopérateurs. Le collège des consommateurs comporte 661 187 membres. Avec un total de 2 367 établissements dont 113 hypermarchés et 1063 supermarchés, Eroski réalise un chiffre d'affaires annuel de 8 427 M€. Le projet de cette coopérative est de développer des filiales sectorielles (hypermarchés, supermarchés, détaillant de parfums, d'articles de sports, agences de voyages) dans lesquelles 50% seraient détenus par Eroski et les 50% restants par les travailleurs de ces filiales.

La division Connaissance est composée de 17 coopératives de recherche et d'enseignement parmi lesquelles on peut citer Ikerlan IK-4, Garaia, Mondragón Unibertsitatea. Ces coopératives sont toutes organisées sous forme multi-collèges de façon à associer les travailleurs de ces entités aux parties-prenantes. A titre d'exemple, les coopératives de formation sont organisées sur la base de 3 collèges égaux, le premier étant celui des travailleurs, le second, celui des élèves (ou parents d'élèves), le dernier étant celui des contractants extérieurs.

À ces quatre divisions, il convient d'ajouter des structures de tête de groupe ayant essentiellement un rôle de financement telles que Mondragón Inversiones, Mondragón Desarrollo, Mondragón Innovación ou encore Ategi(Centrale d'achats). Au total, le groupe Mondragón regroupe environ 120 coopératives.

L'organisation globale du groupe suit la structure de chaque coopérative. La direction du groupe est élue par le Congrès coopératif de Mondragón réunissant 650 délégués des différentes coopératives. Ce Congrès élit un Conseil général qui élit lui-même une Présidence. Le Congrès élit dans le même temps une Commission Centrale Permanente dont le rôle est de contrôler le suivi par le Conseil général des politiques décidées par le Congrès<sup>18</sup>.

### Effectifs du groupe

Sur l'année 2009, les effectifs moyens du groupe en équivalent temps plein était de 85 066. Du fait de la crise économique en cours, ces effectifs enregistrent une baisse significative (-8,3%) par rapport à 2008 (92 773). Cette compression des effectifs s'est faite en licenciant des travailleurs non-coopérateurs ne disposant que de contrats de travail à durée déterminée. L'emploi des

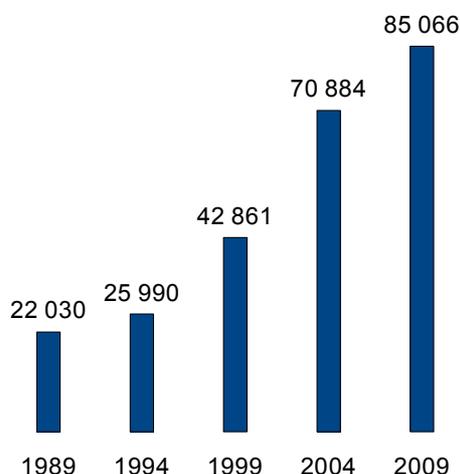
---

17 À fin 2009, le montant total de ses dépôts était de 18 614 M€. À noter que cette banque a reçu en 2008 le prix du meilleur service aux clients. La direction estime qu'une des raisons expliquant ce prix est le sociétariat des travailleurs de la banque.

18 Il est donc le pendant au niveau du groupe du Comité d'audit de chaque coopérative.

coopérateurs n'a pu être conservé qu'en acceptant une baisse uniforme des « avances sur travail » (anticipos) de 8%. Grâce à ces mesures, le groupe a maintenu l'équilibre financier en 2009.

Toutefois, ce recul doit être replacé dans une tendance générale de progression exceptionnelle des effectifs qui ont presque quadruplés en l'espace de 20 ans, ce qui nous montre l'extrême vivacité de ce groupe :



En 2009, le Pays basque<sup>19</sup> représentait 43,5% des effectifs, le reste de l'État espagnol 39,5% et l'international, 17%. 42,9% étaient employés dans la division Industrie, 52,5% dans la division Distribution, 3,4% dans la division Finance et le reste (1,2%) dans les activités d'éducation et de promotion coopérative.

Le sociétariat est de l'ordre de deux-tiers du total des effectifs, en hausse par rapport à ce qu'il a pu être quelques années auparavant (environ la moitié). Cette hausse est essentiellement due au développement du sociétariat dans la chaîne de supermarchés Eroski. C'est dans la division Industrie qu'il est, de loin, le plus développé avec un taux de 89,5%<sup>20</sup>. L'actionnariat salarié a récemment été développé dans les filiales : 11,6 % des travailleurs de ces filiales ont une participation dans celles-ci.

## Que penser de cette expérience ?

### Une dérive capitaliste ?

L'essentiel des entreprises du groupe Mondragón sont des coopératives de travailleurs<sup>21</sup>. Dans ces coopératives, les travailleurs sont associés pour obtenir de leur travail un revenu, à l'inverse d'une coopérative de consommation où les membres s'associent pour obtenir la satisfaction d'un besoin pressenti. De ce point de vue, les travailleurs d'une coopérative de production ont la charge, comme un entrepreneur capitaliste, de trouver un ou des marchés pour écouler leur production. Cette limite était déjà signalée par Rosa Luxemburg dans son ouvrage « Réforme sociale ou révolution ? » :

19 Incluant la Navarre.

20 Il est à noter que ce taux de sociétariat a fortement monté en 2009 par rapport à 2008 (83%) du seul effet des licenciements de travailleurs à contrat à durée déterminée.

21 Comme nous l'avons vue, les exceptions sont des coopératives de second niveau (Caja Laboral, Lagun-Aro, coopératives de recherche et d'enseignement) ou Eroski qui est une coopérative à double collège, travailleurs et consommateurs.

« Les coopératives, et d'abord les coopératives de production sont des institutions de nature hybride au sein de l'économie capitaliste : elles constituent une production socialisée en miniature qui s'accompagne d'un échange capitaliste. Mais dans l'économie capitaliste, l'échange domine la production ; à cause de la concurrence il exige pour que puisse vivre l'entreprise, une exploitation impitoyable de la force de travail, c'est-à-dire la domination complète du processus de production par les intérêts capitalistes. [...] D'où pour la coopérative de production, la nécessité, contradictoire pour les ouvriers, de se gouverner eux-même avec toute l'autorité absolue nécessaire et de jouer vis-à-vis d'eux-mêmes le rôle d'entrepreneurs capitalistes » [Luxemburg, 2001].

Ceci explique les difficultés qu'ont toujours eu les coopératives de travailleurs à s'imposer dans un environnement de marché. Il est, à cet égard, significatif de constater que dans la crise économique et financière actuelle où se multiplient les plans sociaux et fermetures d'unités de production, quasiment aucun projet de reprise d'entreprise par les travailleurs sous forme de coopérative ne se concrétise. Comme le montre fort justement le film « entre nos mains », les travailleuses de Starissima renonceront à leur projet de SCOP, pourtant largement désiré, suite au désengagement d'un gros client et du constat d'une dépendance extrême à l'égard des centrales d'achat de la grande distribution [Otero, 2010]. Il est par ailleurs significatif de constater que l'essentiel de l'emploi du mouvement coopératif dans le monde (100 millions de travailleurs<sup>22</sup>) est le fait de coopératives de consommation ou de coopératives agricoles : les coopératives de travailleurs occupent une place marginale.

La naissance des coopératives industrielles du groupe Mondragón s'est produite dans un environnement extrêmement particulier, celui d'une population basque réprimée par la dictature franquiste et très sensibilisée, de par son Histoire, aux valeurs d'égalité et de solidarité. Dans ce contexte, il a été possible de mobiliser l'épargne de proximité pour financer un projet qui était vu par la population comme étant celui de son propre territoire [Prades, 2005]. Par ailleurs, le développement initial du pôle industriel s'est fait dans les années 60-70, années durant lesquelles le marché espagnol était relativement protégé par des barrières douanières importantes et dans lequel, l'accès aux consommateurs n'était pas monopolisé par des grands réseaux de distribution.

La politique actuelle d'acquisition d'entreprises à l'international est fréquemment critiquée comme constituant la preuve évidente d'une dérive capitaliste. Les coopératives de Mondragón se sont d'abord développées sur leur marché national avant d'avoir à affronter la concurrence internationale avec l'intégration de l'Espagne au marché commun européen. Comme toute entreprise confrontée au défi de la mondialisation, ces coopératives ont bénéficié d'un marché immédiatement plus important mais plus concurrentiel, ce qui les incitait à des baisses de coûts et des économies d'échelle. À partir des années 80, les coopératives de Mondragón se sont constituées en groupe en intégrant les fonctions d'investissements et de développement stratégique en tête de groupe plutôt qu'au sein de la Caja laboral. Ce groupe aura alors les moyens de soutenir les coopératives dans leur politique d'acquisition d'entreprises à l'international. C'est ainsi que Fagor Electrodomésticos absorbera Brandt en France, laquelle entreprise avait déjà intégré les marques De Dietrich, Sauter, Vedette, Océan et San Giorgio. Cette même coopérative créera une joint-venture en Chine et ouvrira des chaînes de production au Maroc et en Pologne de façon à affronter ceux qui sont ses concurrents principaux, l'américain Whirlpool et le suédois Electrolux.

Sur l'accusation de délocalisations, la direction de Mondragón fera valoir qu'une étude a mis en évidence que deux emplois à l'étranger génèrent un emploi au Pays basque. Ce n'est cependant pas le débat principal. Ce qui nous intéresse ici est la façon dont sont traités les travailleurs des filiales : ce ne sont plus des coopérateurs qui contrôlent une entreprise qui a souverainement décidé de s'unir

---

22 Ce qui représente 20% de plus que l'emploi des multinationales, source : Alliance Coopérative Internationale.

au groupe Mondragón mais des salariés qui ont comme patrons et actionnaires des coopérateurs situés au Pays basque. Comme l'indiquaient les syndicalistes de Brandt au moment du rachat et du plan social, il leur était difficile de faire la différence entre la coopérative Fagor Electrodomésticos et un autre groupe multinational [Argouse & Peyret, 2007].

Cette évolution à l'international commençait à poser problème au groupe Mondragón dans la mesure où il faisait drastiquement tomber le taux de sociétariat qui est passé à un moment donné sous la barre des 50%. Sur ces dernières années, le groupe a utilisé le potentiel qui existait au sein de la coopérative Eroski, où le sociétariat était très faible, pour faire remonter celui-ci à l'échelle du groupe. Cette offensive permet aujourd'hui d'afficher un taux de sociétariat d'environ deux-tiers des travailleurs mais l'expansion à l'international du groupe laisse entière cette question.

La proposition de Mondragón à ce jour n'est, hélas, guère convaincante. Elle s'inspire des coopératives multi-collèges à l'exception qu'un collègue majoritaire restera toujours tenu par la maison-mère. Ce modèle aurait déjà été expérimenté dans des filiales de l'État espagnol, en Galicie notamment. On ne peut cependant pas comparer cette organisation à une coopérative multi-collèges dont un des collèges serait celui des usagers par exemple : dans ce cas de figure, les décisions sont prises sur la base d'un équilibre entre travailleurs et usagers. Dans le modèle proposé par le groupe Mondragón, la maison-mère, représentant au minimum 50% des pouvoirs, vote comme un seul homme : ceci signifie que les travailleurs, même labellisés coopérateurs pour la circonstance, se retrouveront toujours en position minoritaire face à la coopérative-mère qui continuera de diriger comme avant l'entreprise. Cette proposition s'inscrit donc directement dans la pratique néolibérale de l'actionnariat salarié qui vise à associer les travailleurs de l'entreprise aux intérêts des actionnaires.

Dans le cadre d'une coopérative de production, les travailleurs-coopérateurs sont, entre autres, détenteurs du capital. À ce titre, et comme tout autre capitaliste, ils se doivent de le mettre en valeur. Il serait donc absolument utopique, et incompréhensible dans un cadre capitaliste, qu'ils achètent une entreprise pour ensuite effacer (partiellement ou totalement) le prix d'achat pour transformer cette entreprise en une coopérative indépendante librement associée au groupe Mondragón. Dans un tel cas, ce seraient les coopérateurs initiaux de Mondragón qui, dans une approche purement capitaliste, seraient « volés » du prix d'achat de l'entreprise. Voilà pourquoi, la seule approche proposée par Mondragón aux salariés des entreprises achetées est celle d'un apport complémentaire au capital qui leur ouvrirait les portes d'un sociétariat minoritaire dans lequel la maison-mère, dirigée par ses coopérateurs, resterait maître des décisions. Avec plus d'un siècle de décalage, on voit combien la « nature hybride » de la coopérative de production que Rosa Luxemburg avait pointée reste d'actualité : si le groupe Mondragón se comporte aujourd'hui en capitaliste, c'est tout simplement parce qu'il est détenteur d'un capital significatif. A ce titre, il n'y a aucune dérive : cette apparition du salariat au sein des filiales de Mondragón n'est que l'expression de cette double nature de la coopérative de production.

### La question de l'utilité sociale de la production

Une autre question revient fréquemment dans les critiques formulées à l'égard du groupe Mondragón : celle de l'utilité sociale de la production. Cette question est d'autant plus actuelle que nos modes de production et de consommation menacent de mettre en péril l'équilibre écologique de la planète.

Dans le cas du complexe Mondragón, la majeure partie des coopératives de production opèrent sur des marchés industriels dont les productions sont souvent questionnées par les écologistes.

Reprenons l'exemple de Fagor Electrodomésticos. S'il est aujourd'hui difficile de critiquer les appareils électro-ménagers en tant que tels, le caractère mature de ces marchés incite les fabricants à proposer des produits dont la durée de vie est de plus en plus courte de façon à renouveler rapidement ce marché. Est-ce que Fagor a développé une façon alternative de proposer la mise à disposition d'appareils ménagers durables ? Pas véritablement. Tout au plus, conformément aux législations nationales, s'engage-t-elle dans le recyclage des appareils en bout de course au même titre que ses concurrents dans la plus pure ligne du « capitalisme vert ». De même, il est peu probable que les coopératives opérant dans le domaine de la construction refusent une commande d'infrastructure et ce, même si cette commande peut poser des problèmes aux populations concernées. En clair, les coopératives industrielles de Mondragón ne se posent pas ce genre de questions tout simplement parce qu'elles obéissent aux lois du marché et ce, même si le groupe est largement fier d'indiquer que 54 de ses coopératives détiennent une certification environnementale ISO 14001, ce qui démontre un attachement à l'environnement probablement supérieur à celui des entreprises capitalistes classiques.

Ceci n'exclut pas que certaines coopératives de travailleurs s'interrogent sur l'intérêt de leur production (ne serait-ce que parce qu'ils sont aussi citoyens et usagers) et développent des démarches innovantes (par exemple, Ardelaine en Ardèche [Barras, 2006]). Cela signifie simplement que ce souci n'est pas premier, et que, comme une entreprise capitaliste, une coopérative de travailleurs se doit de trouver son marché alors qu'il est, en principe, tout trouvé dans la coopérative de consommation.

C'est la raison pour laquelle les coopératives de production ont souvent été critiquées, autant par le courant marxiste que dans le mouvement coopératif lui-même. L'expérience initiale des Pionniers Équitables de Rochdale en 1844, a pris la forme de la coopérative de consommation comme voie de l'émancipation des travailleurs de la logique du marché. Plus tard en France, Charles Gide et l'école de Nîmes, s'inspirant de cette expérience de Rochdale, feront la promotion du pouvoir du consommateur comme mode de définition d'une production répondant aux besoins sociaux : « Qu'est-ce que le consommateur, disent-ils ? Rien ; que doit-il être ? Tout... L'ordre social actuel est organisé en vue de la production et nullement en vue de la consommation ou si vous aimez mieux, en vue du gain individuel et nullement en vue des besoins sociaux... La pyramide qui était posée sur la pointe, ce qui donnait un équilibre instable, sera retournée sens dessus dessous et assise désormais, sur sa base, ce qui donnera un équilibre stable. La production au lieu d'être maîtresse du marché, reviendra ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être, servante obéissant docilement aux ordres de la consommation » [Gide, 1922]. Bien que cette citation soit révélatrice d'un certain socialisme utopique, il est frappant de constater que le courant marxiste abonde totalement dans ce sens comme en témoigne cette vision de Lénine : « La société socialiste est une immense coopérative de consommation dont la production est rationnellement organisée en vue de la consommation » [Lénine, 1972].

Aujourd'hui, pour faire face à l'urgence écologique, de nombreux citoyens s'organisent, ici pour créer un magasin privilégiant les filières courtes et le commerce équitable, là pour établir une AMAP<sup>23</sup> ou encore pour créer un nouvel opérateur d'électricité à base d'énergies renouvelables ou une banque éthique. Il est significatif que ces nombreuses démarches renouent naturellement avec la forme de la coopérative de consommation dans laquelle des individus se regroupent pour répondre à un besoin. Il ne s'agit nullement ici de faire une apologie béate de la coopérative de consommation, d'autant qu'elle ne constitue pas non plus une garantie contre une dérive consumériste dans le cadre d'une économie marchande et que cette forme nie tout pouvoir aux travailleurs qui sont réduits au

---

23 Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

statut de simples salariés<sup>24</sup>. Il s'agit simplement ici d'affirmer que les citoyens ont un rôle déterminant à jouer pour définir une production socialement utile prenant en compte l'impératif écologique plutôt que de laisser le marché diriger des entreprises, même gérées par leurs travailleurs.

Eroski a l'originalité d'être une coopérative multi-collèges, à la fois coopérative de producteurs et de consommateurs. On pourrait donc penser qu'Eroski aurait pu avoir une approche de la consommation et de la production plus en ligne avec les préoccupations écologiques actuelles. Eroski s'est clairement imposé dans le marché de la distribution en Espagne sur la base d'une meilleure information des consommateurs (notamment par la production d'un journal d'information à destination de ses nombreux membres). Cette percée sur le marché espagnol s'est opérée à une époque où cette question n'était pas encore posée avec acuité et où le souci principal des ménages était le pouvoir d'achat. La taille énorme du collège des consommateurs (plus de 600 000 membres) interdit une évolution rapide sur ce sujet et la priorité est hélas plus donnée sur des économies d'échelle obtenues par la collaboration avec la chaîne française Les Mousquetaires aboutissant en 2002 à une centrale d'achat commune, Alidis. Indiscutablement, la taille de la coopérative est contradictoire à un retour vers les filières courtes, les seules aptes à favoriser une conversion écologique de nos consommations.

### Mais alors, pourquoi l'expérience Mondragón nous intéresse ?

Si le groupe Mondragón n'innove pas réellement quand à l'utilité sociale de sa production, si le groupe Mondragón se comporte à bien des égards comme les autres groupes multinationaux capitalistes, comment se fait-il que le groupe Mondragón suscite autant d'intérêt au point qu'il accueille quelques 5 000 visiteurs annuellement ?

C'est que Mondragón est une expérience absolument unique au monde : des entreprises dirigées par leurs travailleurs sous forme de coopératives et organisées en groupe. Ses détracteurs comme ses thuriféraires s'accordent à dire que ce groupe affiche une progression absolument insolente qui fait pâlir d'envie de nombreux groupes capitalistes. Mondragón nous montre que des entreprises démocratiquement dirigées par leurs travailleurs sont capables de se coordonner et de prospérer sans doute mieux que bien des entreprises dirigées par des actionnaires qui n'ont que le rendement comme seule boussole.

Commentant l'insurrection de la Commune de Paris en 1971, Karl Marx déclarait : « Si la production coopérative ne doit pas rester une feinte et un piège; si elle doit remplacer le système capitaliste ; si des coopératives unies doivent régler la production nationale sur un plan commun, la prenant ainsi sous leur propre contrôle et mettant fin à l'anarchie constante et aux convulsions périodiques qui sont les fatalités de la production capitaliste, que serait-ce, Messieurs, sinon du communisme, du très « possible » communisme ? » [Marx, 2008]. Nous avons dans l'expérience Mondragón des coopératives unies qui règlent ensemble un plan de production. Bien entendu, ce plan n'est pas déterminé par une délibération démocratique des citoyens mais par les aléas du marché mondial, ce qui en fait les limites essentielles qui ont été détaillées précédemment.

Un des points forts du groupe coopératif Mondragón est d'avoir su établir une grille de revenus applicable à l'ensemble des coopératives, laquelle peut varier avec une amplitude de 10% à la

---

24 Il est significatif de constater que le comité d'entreprise de la CAMIF était farouchement opposé à la stratégie de diversification de cette coopérative de consommation au début des années 2000. Si les salariés de la CAMIF avaient eu un pouvoir, il est probable que cette coopérative aurait été protégée de cette dérive et n'aurait pas eu à déposer le bilan en octobre 2008.

hausse ou à la baisse. La stabilité de cette grille provient essentiellement des mécanismes de partage du surplus entre coopératives ainsi que des interventions du Fonds de Solidarité Inter-Coopératif qui éponge d'éventuelles pertes. Si une coopérative est en perte, la coopérative est certes invitée à réduire les revenus de ses membres mais sans que ceux-ci puissent baisser au-delà d'une certaine limite : les mécanismes correcteurs (partage des profits, Fonds de Solidarité Inter-Coopératif) ainsi que les reclassements possibles à l'intérieur du groupe permettent de maintenir une viabilité à la coopérative en difficulté sans avoir à remettre en cause de façon drastique les revenus de ses membres.

On ne peut qu'être choqué de cette décision des coopérateurs-travailleurs de licencier les travailleurs en contrat de travail à durée déterminée. On peut être surpris que ces mêmes coopérateurs aient décidés de réduire leur revenu de 8% pour permettre au groupe Mondragón de passer la crise de 2009. Il n'empêche que ces décisions sont la conséquence de l'insertion du groupe dans l'économie de marché qui a connu la crise la plus grave depuis celle des années 30. Si on peut critiquer, qu'à l'instar des autres groupes industriels et financiers, Mondragón développe de l'emploi précaire, il n'en reste pas moins vrai que ce groupe de coopératives a su développer pour ses membres une véritable sécurité sociale professionnelle par l'intermédiaire de Lagun-Aro EPSV. Replaçons cette expérience à l'échelle d'un pays et déterminons un plan de production, non pas en fonction des aléas du marché mais en fonction des besoins de la population. Dans un tel cas, nous pourrions ne plus connaître ces aléas et il y a fort à parier que des travailleurs organisés en coopératives unies n'auraient pas à se voter des réductions de 8% du salaire.

Certains détracteurs font valoir que la démocratie dans le groupe Mondragón serait de pure forme, que les travailleurs n'ont pas réellement les moyens de contrôler et éventuellement contrer le management. On peut effectivement s'interroger sur l'absence de réel comité d'entreprise, sur le rôle très ambigu du Conseil social comme organisme de dialogue entre la direction et la base. On peut aussi questionner l'interdiction du droit de grève et l'absence de sections syndicales<sup>25</sup>. Mais que l'on soit clair : aucune expérience autogestionnaire n'est jamais parfaite et toute organisation se doit d'être questionnée<sup>26</sup>. Il n'en reste pas moins, et l'histoire de Mondragón le prouve, que l'Assemblée générale des travailleurs reste l'organe premier dans la vie de la coopérative, que fréquemment ces Assemblées générales ont repoussé des propositions de la Direction (par exemple sur les recapitalisations en 1980 ou encore l'évolution des avances de travail en fonction des résultats de l'entreprise...), que des associations telles qu'Ahots Kooperatibista<sup>27</sup> existent, publient des journaux et émettent des recommandations contradictoires de vote.

S'il est un révélateur incontestable de cette démocratie, c'est sans doute l'éventail de revenus existant au sein de ce groupe. On peut, de prime abord, s'étonner de voir une grille de rémunérations aussi large au sein des coopératives<sup>28</sup>. Il est vrai que le dirigeant du groupe touche 9 fois ce que reçoit le coopérateur le moins bien payé, ce qui signifie que sa rémunération mensuelle doit être de l'ordre de 12 000 €. Bien qu'il s'agisse incontestablement d'une rémunération plus que conséquente, sommes-nous capable de citer l'exemple d'un groupe capitaliste de 85 000 travailleurs ou plus, dont

25 Si le mouvement français des SCOP encourage au contraire l'expression des organisations syndicales au sein des coopératives, la plupart des observateurs constatent que la pertinence d'un syndicat dans une coopérative de travailleurs reste une question sans réponse définitive.

26 A cet égard, ce débat est aussi interne aux coopératives du groupe Mondragón et les statuts du groupe comme des unités de base ont aussi su évoluer dans le temps.

27 Ahots Kooperatibista est un collectif de travailleurs de coopératives qui défend les conditions de travail, le fonctionnement de la démocratie et des valeurs coopératives indépendamment et critique à l'égard de la direction du groupe Mondragón. Ce regroupement résulte de la fusion des groupes Kooperatibisten Taldea et Lankideak. <http://www.ahotskooperatibista.org/>.

28 De même, on peut aussi questionner le fait que l'obligation de dépôt en capital soit uniforme et non fonction des rémunérations et le partage du retour coopératif en fonction des revenus et non de façon uniforme.

le PDG gagnerait moins que ce salaire ? À titre d'exemple, prenons le groupe Danone avec ses 80 000 travailleurs. Son PDG, Franck Riboud, a touché en 2009 4 397 370 € (sans compter ses stock-options), ce qui correspond à un salaire mensuel de 366 000 €, soit environ 30 fois plus que José Maria Aldecoa, l'actuel dirigeant du groupe Mondragón. De même, dans la majorité des coopératives de Mondragón, l'écart maximum des revenus n'est que de 1 à 3, ce qui reste très raisonnable par rapport à nombre de nos PME françaises.

La raison de cette situation est simple à comprendre : les Assemblées générales se sont très souvent prononcées contre une élévation de l'écart des salaires. A l'inverse, dans une entreprise capitaliste, ce sont les actionnaires, ne travaillant généralement pas dans l'entreprise, qui doivent nommer un dirigeant qui aura en charge de garantir une rentabilité au capital, agira en mercenaire des actionnaires en s'opposant régulièrement aux revendications salariales. De ce point de vue, le salaire du dirigeant n'est plus vraiment l'expression de la rémunération d'un travail mais celui d'une commission sur la rentabilité du capital, ce caractère s'étant largement renforcé dans les trente dernières années de néolibéralisme qui ont vu les actionnaires imposer leurs exigences au sein de l'entreprise. Par ailleurs, n'oublions pas que le groupe Mondragón évolue au sein d'une économie majoritairement capitaliste et que cela influe sur les écarts de revenus : les cadres de haut niveau font valoir qu'ils gagneraient plus dans le privé. De ce point de vue, ces écarts de salaires pourraient donc être vus comme un compromis entre ce qu'offre le privé et ce que les coopérateurs jugeraient raisonnables. Gageons que dans une société majoritairement coopérative ou socialiste, ces écarts de revenus pourraient être moindres.

### **Conclusion : Au-delà des multiples critiques, ne pas oublier l'essentiel.**

L'expérience de Mondragón est née dans le contexte très particulier d'une population privée d'expression politique par une dictature et très sensibilisée par son Histoire aux valeurs d'égalité et de solidarité, ce qui explique que la coopération était vue comme un moyen naturel d'entreprendre. Les débuts de ce groupe n'ont pu être possible que grâce à la relative déconnexion du pays à l'égard des marchés internationaux.

Comme nous l'avons vu, la coopérative de travailleurs est la forme principale des entreprises du groupe. Il s'ensuit que, comme cela a été maintes fois démontré, ces entreprises restent soumises aux aléas du marché. Les travailleurs peuvent alors se comporter comme de véritables patrons et ne pas se soucier de l'utilité sociale de la production, le marché étant censé naturellement résoudre cette question.

Il n'en reste pas moins que ce groupe nous prouve, d'une façon éloquent, que des entreprises dirigées par leurs propres travailleurs sont loin d'être sous-performantes par rapport à leurs concurrentes capitalistes. Par ailleurs, et en dépit de trente années de néolibéralisme, ce groupe a été capable de respecter une relative homogénéité des rémunérations sans commune mesure avec les autres groupes industriels et financiers de même taille, autant à l'intérieur de chaque coopérative qu'entre les coopératives. Un système de sécurité sociale professionnelle a été développé entre ces différentes unités de production permettant de garantir à ces membres un emploi à vie : en cas de difficulté d'une coopérative, les travailleurs désaffectés peuvent accéder à des formations internes et retrouver un nouveau poste de travail dans une autre coopérative.

L'essentiel des critiques adressées à ce groupe ont un lien évident avec son inscription dans l'économie de marché. L'urgence écologique nous montre l'importance d'une intervention des citoyens dans la définition de ce que nous devons produire et consommer, fermant la voie au tout

marché néolibéral. L'expérience de Mondragón nous montre qu'une économie dont les unités de production se coordonnent et sont dirigées par ses propres travailleurs n'est en rien une utopie. Si la mise en œuvre du chantier du remplacement du tout-marché par la définition démocratique de notre consommation est un objectif plus que prioritaire, ce demi-siècle d'existence du groupe Mondragón nous montre, en conjonction avec d'autres expériences alternatives, qu'un autre monde est définitivement possible.

## **Bibliographie**

### Sur Mondragón

ARGOUSE Anne & PEYRET Hugues, *Les Fagor et les Brandt*, Antoine Martin Productions, 52 mn, 2007

KASMIR Sharryn, *The Myth of Mondragón*, State University of New-York Press, 1996

MARTINE Joël, *Mondragón : des coopératives ouvrières dans la mondialisation. Adaptation ou contre-offensive ?* dans *Produire de la richesse autrement*, page 91, CETIM 2008

MONDRAGON, *2009 Annual Report*, Corporación Mondragón, 2010

PRADES Jacques, *L'énigme de Mondragón, comprendre le sens de l'expérience*, Revue Internationale de l'Économie sociale RECMA, numéro 296, page 100, mai 2005.

WHYTE William F. & Kathleen K., *Making Mondragón*, Cornwell University, 1991

### Autres

BARRAS Béatrice, *Moutons rebelles*, Editions REPAS, 2006

GIDE Charles, *La coopération*, Collège de France, 1922

LENINE Vladimir Illitch, *Oeuvres IX*, Editions du progrès, 1972

LUXEMBURG Rosa, *Réforme sociale ou révolution ? - Grève de masse, parti & syndicats*, Paris : La Découverte, Collection [Re]découverte, 2001

MARX Karl, *La guerre civile en France*, Editions Science marxiste, 2008

OTERO Mariana, *Entre nos mains*, Diaphana Distribution, 1h28, 2010