

LA COOPÉRATIVE EST-ELLE UN MODÈLE D'AVENIR POUR LE CAPITALISME ? RETOUR SUR LE CAS DE MONDRAGÓN

DÉBAT

Les coopératives ont aujourd'hui le vent en poupe. Elles représentent pour beaucoup une alternative crédible, d'une apparence plus humaine, au modèle d'entreprise capitaliste actuel. Pourtant, les coopératives font l'objet de la part de leurs détracteurs de reproches tenant à leur incapacité de disposer des qualités qui font la force d'une entreprise traditionnelle dans un environnement mondialisé.

Des critiques anciennes élaborées à partir de l'étude d'un cas devenu mythique : le groupe basque espagnol Mondragón. Or, si le modèle capitaliste classique a évolué, celui de la coopérative en a fait de même. Cet article reprend les principales analyses et montre que cette coopérative a su s'adapter et se développer au-delà de nombreuses espérances. Cependant, le rachat d'un groupe industriel européen en 2005 a dessiné une nouvelle ligne de fracture entre deux mondes bien distincts : celui des sociétaires propriétaires du groupe et celui des autres salariés. Et si les dirigeants de Mondragón insistent pour que la coopérative ne soit pas considérée comme une alternative au système capitaliste, c'est bien parce qu'elle s'inscrit pleinement dans la même vision du monde que celui-ci.

Par **Philippe DURANCE** *

En cette période de crise, nombreux sont ceux partis à la recherche de modèles d'organisation qui concilient à la fois l'efficacité économique et la préservation des relations sociales. Dans cette optique, depuis plusieurs mois, les coopératives sont revenues sur le devant de la scène : au Royaume-Uni, les Tories, décidés à « donner le pouvoir au peuple », envisagent d'encourager la création de coopératives pour certains services publics (1) ; en France, quelques grandes entreprises, lassées de ne pas être comprises par leurs banquiers, étudient la création d'une nouvelle banque au statut coopératif (2) et, face à des coûts de l'immobilier de plus en plus élevés et dans le souci de retrouver une certaine convivialité, des formes d'habitat coopératif réapparaissent (3) ; aux États-Unis, le syndicat *United Steelworkers* (le syndicat des métallos) s'inspire de la coopérative espagnole Mondragón pour favoriser le développement d'entreprises d'un nouveau type (4). En forme de couronnement, considérant le rôle que le développement de cette forme d'organisation « peut jouer dans l'amélioration de la situation économique et sociale », les Nations Unies ont annoncé début 2010 qu'elles avaient décidé de faire de 2012 l'année internationale des coopératives (5).

Pourtant, le modèle coopératif n'a pas toujours connu un vent favorable. À la fin des années 1960, un sociologue américain, Paul Blumberg, dans le cadre d'un travail qu'il réalise sur les différents modes de participation en entreprise, rend un jugement sans appel condamnant la coopérative de production comme une forme inappropriée tant d'un point de vue économique que social. Une de ses plus importantes critiques concerne la « dégénérescence » du modèle coopératif ; il observe que le projet coopératif original qui fonde ces organisations tend à disparaître, qu'elles finissent généralement par se transformer en entreprises classiques orientées vers la seule recherche de profits (6) ; d'autres abonderont cette analyse en affirmant que la plupart des coopératives sont amenées, tôt ou tard, à compromettre leur « pureté idéologique » (7).

Un autre sociologue américain, Sharryn Kasmir, critique l'idéalisation du modèle Mondragón en vigeur dans les années 1990, y voyant une tenta-

* Professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) Paris, chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA).

(1) MORRIS (Nigel), « Tory Manifesto : The case for the big society », *The Independent*, April 14, 2010.

(2) MICHEL (Anne), « Face à la pénurie de crédit, des entreprises veulent créer leur propre banque », *Le Monde*, 19 janvier, 2010.

(3) ROLLOT (Catherine), « L'habitat groupé, ou comment vivre ensemble chacun chez soi », *Le Monde*, 29 décembre, 2009.

(4) SCHWARTZ (Judith D.), « In Cleveland, Worker Co-Ops Look to a Spanish Model », *Time*, December 22, 2009.

Cet article se fonde sur une étude plus générale du fonctionnement des organisations coopératives menée par l'auteur à partir de 2009 dans trois cadres successifs.

Le premier de ces cadres a été la préparation d'un rapport du Conseil d'analyse économique (CAE) placé auprès du Premier ministre sur les nouvelles formes d'innovation (a). Dans ce cadre, l'auteur a été amené à se pencher sur des formes d'entreprises alternatives, et plus particulièrement sur les coopératives. Dans la revue de littérature réalisée, le cas de Mondragón a retenu son attention, car il était assez généralement cité comme une réussite en tant que coopérative de taille internationale.

Le second cadre a été celui d'un approfondissement de l'étude du modèle coopératif à l'occasion d'un séminaire de recherches et pratiques de prospective, mené au Conservatoire national des Arts et Métiers en relation avec la majeure « *Alternative Management* » du groupe HEC. Ce séminaire a notamment été l'occasion d'une confrontation et d'un enrichissement à partir des expériences de Karim Medjad, coresponsable de la majeure, sur certaines réalités coopératives, particulièrement dans l'ex-Yougoslavie (b).

Enfin, le troisième (et dernier) cadre a été fourni par une grande coopérative bancaire française que l'auteur a accompagnée dans une réflexion sur le renouvellement du modèle coopératif : que veut dire être une coopérative, aujourd'hui, en France, dans un contexte de crise, surtout lorsque cette coopérative est une banque ? Quels rôles peuvent jouer les sociétaires et les administrateurs dans la gouvernance de ces organisations ? Comment le modèle peut-il évoluer dans l'avenir, etc. ? À cette occasion, plusieurs témoignages concernant directement le groupe Mondragón ont été recueillis et discutés, dont celui du directeur des Ressources humaines d'une des plus importantes branches industrielles du groupe, Fagor Brandt, ainsi que ceux d'Anne Argouse et d'Hugues Peyret, deux journalistes ayant enquêté sur le groupe à l'occasion du rachat de la société Brandt (c).

(a) Philippe DURANCE et Marc MOUSLI, *Créativité et innovation dans les territoires*, La Documentation Française, 2010.

(b) Karim MEDJAD, « The Fate of the Yugoslav Model: A Case Against Legal Conformity », *The American Journal of Comparative Law*, 2004.

(c) Voir *supra*.

(5) Nations Unies, « Rôle des coopératives dans le développement social », résolution adoptée par l'Assemblée générale n° 64/136, 64^e session, 11 février, 2010.

(6) BLUMBERG (Paul), *Industrial democracy: the sociology of participation*, Schocken Books ; cité in JOHNSON (Anna G.), WHYTE (William F.), « The Mondragon System of Worker Production Cooperatives », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 31, n° 1, October, Cornell University, 1969-1977.

(7) JONES (Derek), « Producer Co-operatives in Industrialised Western Economies », *British Journal of Industrial Relations*, 18, 1980.

tive de discréditer les organisations de travailleurs, et plus particulièrement les syndicats qui ne sont pas admis au sein du groupe et de cacher les conflits existant entre les cadres et les salariés (8).

Enfin, d'autres relèvent que, fondamentalement, l'efficacité du modèle coopératif n'est possible qu'au sein d'une économie libérale : les coopératives développeraient une forte aversion au risque, intrinsèque à leur modèle, ce qui les conduirait à être moins (voire pas du tout) innovantes, et à développer, au contraire, un comportement « parasite » en profitant des innovations réalisées par d'autres. La croissance liée à l'innovation, telle qu'elle est présentée dans l'approche de Schumpeter, ne pourrait donc provenir que d'entreprises classiques (9).

Si le modèle coopératif est aujourd'hui d'actualité, les critiques qui lui sont adressées sont anciennes. Elles s'appuient pour la plupart sur une expérience unique d'intégration coopérative (10) érigée depuis lors en un véritable mythe : le groupe coopératif basque espagnol Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), fondé en 1956. Mais ces dernières années, MCC a profondément évolué. Alors que Mondragón sert d'exemple aux industries sinistrées de la Rust Belt, comment répond-il aujourd'hui aux principales critiques dont il a fait l'objet à l'époque ?

LE MODÈLE MONDRAGÓN (11)

Mondragón bat en brèche une des principales idées reçues relatives à ce type de structures sur leur capacité à atteindre une taille critique au niveau mondial (12) : un peu plus d'un demi-siècle après sa création, MCC est présent dans le monde entier à travers un grand nombre d'activités de distribution,

industrielles et financières (13). En 2009, le groupe compte plus de 85 000 salariés, répartis au sein de près de 260 entités (voir la figure 1) ; il pèse 33 milliards d'euros d'actif et pas loin de 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires (14). En 2007, alors que beaucoup de grands groupes commençaient à s'enfoncer dans la crise, Mondragón continuait à afficher un certain succès : un chiffre d'affaires et un résultat consolidé (en hausse, respectivement, de 12 % et de 17 % par rapport à 2006), des actifs progressant de 19 %, 20 000 salariés supplémentaires et près de 3 milliards d'euros d'investissements (15). En 2008, le groupe est touché à son tour, mais reste cependant en eau calme, avec un actif et un chiffre d'affaires en progression, respectivement de 2 % et de 3,5 %, et un résultat net, positif (de 71 millions d'euros), bien qu'en très forte chute (16). En 2009, au cœur de la crise, l'activité est touchée, mais elle fait preuve d'une étonnante robustesse : les actifs restent stables, le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 11 % et les revenus de 14 % (+61 millions d'euros). Pour le président du groupe, M. José M. Aldecoa, cette résistance est « clairement la preuve que les principes et les valeurs qui animent le développement du groupe, en particulier en termes de solidarité et d'inter-coopération, sont pleinement respectés et qu'ils ont été essentiels » pour faire face à la crise et préparer l'avenir (17).

L'organisation coopérative, cœur du modèle de gestion de MCC, est largement mise en avant par les promoteurs de cette entreprise. Le groupe lui-même est organisé sur une base participative et démocratique, avec une structure de gouvernance semblable à celle d'une coopérative. En fait, il ne s'agit pas d'un groupe au sens juridique du terme, mais d'un ensemble de coopératives intégrées en filières (18) et disposant d'une organisation globale d'ajustement

(8) KASMIR (Sharryn), *The myth of Mondragon. Cooperatives, politics and working class life in a Basque town*, State University of New York Press, 1996.

(9) HINDMOOR (Andrew), "Free Riding off Capitalism: Entrepreneurship and the Mondragon Experiment", *British Journal of Political Science*, vol. 29, n° 1, January, Cambridge University Press, 1999.

(10) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón. Histoire, réalité et enjeu du complexe coopératif basque », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 296, 2005.

(11) Les éléments du modèle Mondragón présentés pour lesquels la source n'est pas spécifiée sont tirés de documents officiels publiés par le groupe ; ils sont disponibles sur son site Internet : www.mcc.es

(12) En 2008, MCC était le 4^e groupe coopératif européen en termes de chiffre d'affaires, derrière deux groupes français, le Crédit agricole et Groupama, et un groupe allemand, Edeka Zentrale. Au niveau mondial, MCC était au 10^e rang. Les groupes coopératifs les plus importants sont principalement japonais. Source : International Co-operative Alliance, 2008, *Global 300 list: The world's major co-operatives and mutual businesses*.

(13) La branche « Distribution » représente, en 2009, 52,5 % des effectifs et comprend la parfumerie, les loisirs et la culture, le commerce ali-

mentaire, les équipements sportifs, les outils et les machines agricoles, etc. La branche « Industrie » (43 % des effectifs) couvre un spectre d'activités très large : des machines-outils à la restauration collective, en passant par les transformateurs électriques, les équipements pour le traitement des déchets, les systèmes de conduction de fluides, les équipements de bureau, les machines à repasser industrielles, etc. Enfin, la branche « Finance » (3,5 % des effectifs) comprend les activités bancaires, les activités de protection sociale et d'assurances (source : Mondragón 2009, Annual Report). Parmi toutes ces activités, quelques marques sont bien connues du grand public européen, telles que Brandt, DeDietrich, Vedette ou Sauter. Elles appartiennent toutes au groupe Brandt, racheté en juin 2005 par Fagor, une des principales entreprises du groupe coopératif Mondragón. Le groupe Fagor Brandt est ainsi devenu le cinquième groupe européen sur le marché de l'électroménager et le n° 1 français (source : Fagor Brandt, 2010).

(14) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

(15) Source : Mondragón 2007, Annual Report.

(16) Source : Mondragón 2008, Annual Report.

(17) Mondragón, Annual Report, « Message from the President », p. 7, 2009.

(18) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón », *op. cit.*, 2005.

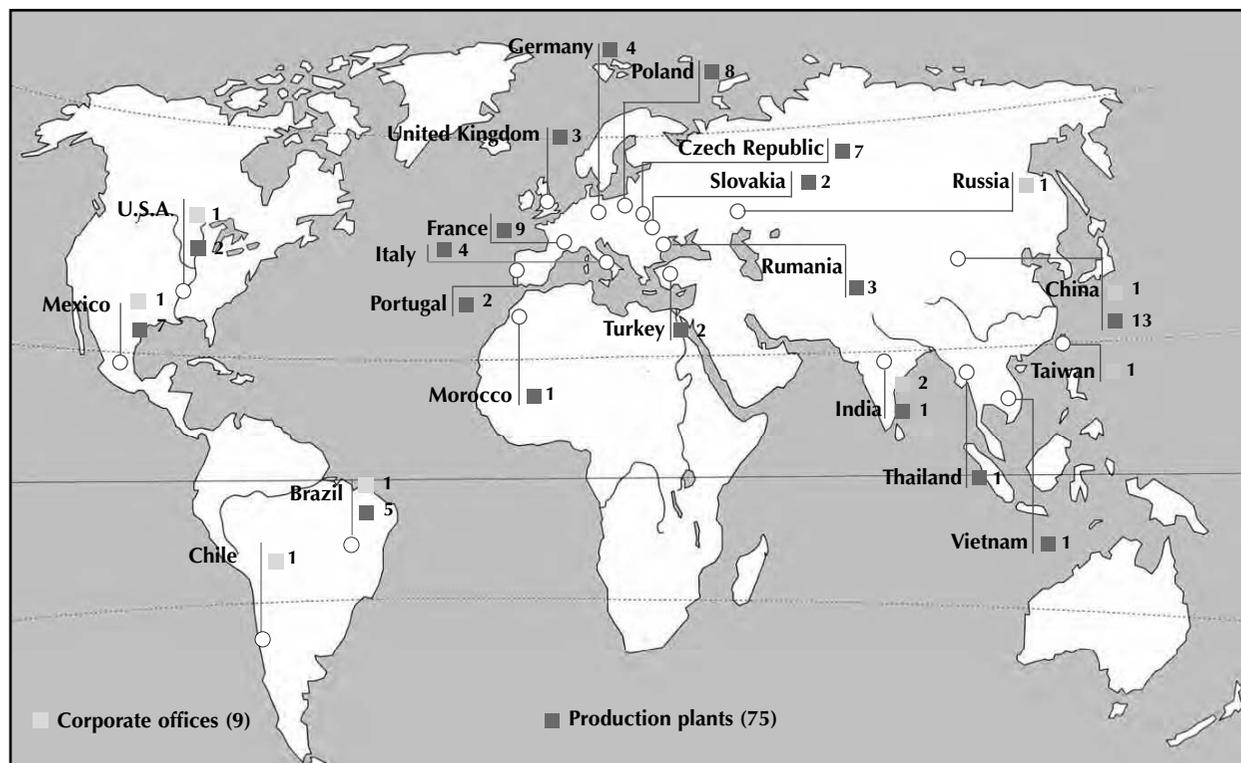


Figure 1 : Les implantations de la branche « Industrie » au niveau mondial en 2009 (source : Mondragón 2009, Annual Report).

(19). Près d'une entreprise du groupe sur deux est une coopérative et plus de 75 % des salariés sont associés, dans les coopératives qui les emploient. Le coopérant, à la fois salarié et actionnaire, est placé au centre de l'organisation et il participe ainsi aussi bien au capital qu'à la gestion (20). Même si les principes coopératifs revendiqués par MCC sont plus nombreux (voir la figure 2), le fonctionnement de ce modèle repose sur trois piliers essentiels. L'éducation, tout d'abord. Cette dimension est un élément historique du groupe. La première pierre, posée en 1943 par son fondateur, le père José Maria Arizmendiarieta, était celle d'une école d'apprentis, ouverte à tous, qui deviendra par la suite la pierre angulaire du système : l'université polytechnique de Mondragón. Ce centre formera la plupart des person-

nages clés du projet coopératif, à commencer par les cinq créateurs de la coopérative industrielle initiale (21). La formation occupe donc une place importante dans l'organisation, à tel point qu'elle a conduit à la constitution d'une quatrième branche d'activité, axée sur la connaissance : une vingtaine d'entités couvrant un grand nombre de domaines de l'enseignement supérieur (22), de l'ingénierie à la gestion, dont la moitié sont des centres de recherche. Parmi eux : Mondragón Innovation & Knowledge (MIK), une coopérative spécialisée dans l'innovation organisationnelle et sociale, qui affiche comme objectif de contribuer à la compétitivité et au développement de tous types d'activités, d'organisations ou d'institutions ; Garaia, un centre dédié à l'innovation technique ou encore, Prospektiker, une entité dédiée à la prospective. MCC dispose égale-

(19) Les coopératives constituent les éléments de base de l'organisation de Mondragón. Chacune d'entre elles comprend trois organes. L'Assemblée générale est l'organe suprême d'expression et de souveraineté. Elle fixe la stratégie de la coopérative et les politiques qui en découlent, approuve les comptes, décide de la distribution du résultat, etc. Le Conseil recteur est l'organe de gestion de la coopérative. Ses membres (au nombre de douze, au maximum) sont élus pour quatre ans par l'Assemblée générale, à bulletins secrets. Enfin, le Conseil social est l'organe d'information, de négociation et de « contrôle social ». Il représente de manière permanente le collectif des salariés-associés auprès du Conseil recteur : il canalise les initiatives prises en interne, élabore des propositions et émet des avis sur les décisions à prendre. Les coopératives qui opèrent dans un même secteur d'activité forment un groupement sectoriel, chaque groupement étant lui-même rattaché à une des quatorze divisions du groupe. Chaque division dispose d'un vice-président, qui compose, avec le président, le Conseil général, organe responsable de l'application de la stratégie du groupe. Chaque coopérative dispose de représentants au sein du Congrès, organe souverain du groupe. Le Congrès comprend une Commission permanente, qui contrôle l'exé-

cution des politiques définies par le Congrès et suit la gestion réalisée par le Conseil général.

(20) En 2009, près de 93 % du capital social des coopératives du groupe sont détenus par les salariés-actionnaires (source : Mondragón 2009 Annual Report, p. 60).

(21) Mondragón Corporación Cooperativa, *The History of an Experience*, July 2006.

(22) L'université de Mondragón offre 25 diplômes, dont 11 en ingénierie, mais aussi des licences en sciences de l'entreprise, en secrétariat de direction, en psycho-pédagogie et en communication audiovisuelle, ainsi que des diplômes d'instituteurs. En 2007, elle comptait 3 300 étudiants. Dans le domaine de l'ingénierie, l'université de Mondragón délivre trois doubles diplômes en partenariat avec l'École Centrale de Nantes, l'INSA de Toulouse et l'ENSEEIH de Toulouse. Entre 40 et 50 % des étudiants choisissent ensuite de travailler dans une des coopératives du groupe. L'ensemble des centres de formation du groupe a comptabilisé 7 300 élèves en 2007.



Figure 2 : Les dix principes de base coopératifs de Mondragón (à gauche) et leur place au cœur du modèle de gestion de l'organisation (à droite), tels que présentés par MCC.

ment d'un centre pour ses « dirigeants », qui dispense des formations longues (programmes de bases généraux) ou courtes, ainsi qu'un programme dédié à l'accueil des salariés des entreprises récemment intégrées (23).

Le deuxième pilier concerne le travail. Les coopérateurs considèrent celui-ci comme le principal facteur d'évolution de l'homme et de la société. Cette transformation sociale passe par une distribution de la richesse produite par la coopérative selon deux formes. La première est individuelle : le salarié-associé est rémunéré non pas en fonction du montant de sa participation au capital social, mais selon le travail réalisé. La rémunération se doit d'être suffisante et solidaire : elle prend en compte à la fois le rendement du salarié et sa participation aux résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs (24). L'écart de salaire entre les mieux payés et les moins bien payés est historiquement faible. Cependant, avec le développement du groupe, cet écart s'est sensiblement accru (de 1 à 3, il est passé de 1 à 6, voire à 8 dans certains cas exceptionnels approuvés par assemblée générale), même si seuls 3 % des salariés-associés gagnent plus de 3,5 fois le salaire le plus bas (25). Le principe de « solidarité rétributive » établit un alignement des salaires sur ceux du marché, avec une réduction de 30 %, en marque d'engagement de solidarité, sauf en cas d'insuffisance manifeste de

travail. La seconde forme est collective : entre 5 et 10 % des résultats nets sont alloués à des fonds à caractère communautaire destinés à la création d'emplois ou à des fonds d'œuvres sociales, principalement dans le domaine éducatif (26).

La souveraineté du travail a pour corollaire la subordination du capital. Un tel principe pourrait laisser croire à une harangue révolutionnaire anticapitaliste. Il n'en est rien car, paradoxalement, le capital, considéré comme une nécessité pour le développement de l'entreprise, fait l'objet d'une rémunération voulue juste, c'est-à-dire conforme aux efforts qu'implique son épargne. La rémunération affichée est largement supérieure à celle accordée aux traditionnels comptes courants d'associés (27) : entre 7,5 et 10 % par an, selon la correction d'éventuels effets de l'inflation (28).

Enfin, le modèle coopératif repose sur un troisième pilier fondamental, la participation des salariés-associés à la gestion. Cette participation suppose une adhésion aux principes fondamentaux et une organisation démocratique. Pour devenir membre d'une coopérative, il faut adhérer aux principes qui la sous-tendent : MCC revendique ainsi l'absence totale de discrimination à l'embauche, que les motifs en soient religieux, politiques, ethniques ou de genre (29). Mais devenir coopérateur n'est pourtant pas si simple : l'entrée au capital nécessite de

(23) Une grande partie de la croissance de MCC est due à des acquisitions.

(24) En 2007, près de 52 % des bénéfices ont été distribués aux salariés-associés.

(25) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

(26) De 2006 à 2009, ce fonds a collecté 131 millions d'euros (source : Mondragón 2009, Annual Report).

(27) En France, au 31 décembre 2009, le taux maximum des intérêts déductibles a été fixé à 4,8 %.

(28) En 2009, le capital social détenu par les associés s'élevait à 2,2 milliards d'euros, soit 51 % des fonds propres du groupe (4,3 milliards d'euros, le solde de 2,1 milliards d'euros constituant les réserves) (source : Mondragón 2009, Annual Report).

(29) En 2009, MCC comptait 44 % de femmes associées dans l'ensemble de ses coopératives, mais seulement 17,5 % dans des fonctions d'encadrement (source : Mondragón 2009, Annual Report). Aucune indication n'est fournie quant aux autres critères de non discrimination.



déboursier une somme non négligeable sans que la rentabilité de ce placement puisse être assurée si la coopérative enregistre des pertes (30) ; la période d'essai dure de six mois à un an. L'organisation démocratique, quant à elle, est basée sur l'égalité des coopérateurs entre eux ; elle est formalisée par la règle « un homme, une voix » qui s'exerce dans le cadre de l'assemblée générale des salariés-associés, celle-ci étant souveraine en matière de décision et de contrôle des coopératives. Le Conseil social, qui représente les salariés-associés auprès de l'organe de gestion, dispose de prérogatives en matière d'information et de négociation (traditionnellement attribuées aux syndicats). La participation au capital, aux résultats et à la gestion constitue pour MCC la seule garantie de son succès.

Le coopérateur est considéré comme un individu responsable disposant de droits et de devoirs et dont les capacités doivent être mises au service des intérêts communs. Les frontières habituelles entre le salarié, l'individu et l'actionnaire sont dépassées : toutes ces dimensions personnelles sont intégrées au modèle coopératif. Ainsi, le système de protection sociale du groupe fait bien sûr appel à la solidarité, mais aussi à la responsabilité de chacun en encourageant la limitation des dépenses et la recherche d'un juste équilibre entre cotisations et qualité des services rendus.

À travers ces grands principes coopératifs, le modèle Mondragón comporte ses propres mécanismes de résilience. En cas de difficultés économiques, le licenciement de salariés-associés est quasiment impossible. Le principe de solidarité rétributive autorise une diminution temporaire des salaires. La mobilité est rendue obligatoire et aucun salarié ne peut refuser une proposition de poste dans une autre coopérative du groupe, quitte à passer d'un bureau à un atelier. Le principe d'inter-coopération contraint par ailleurs les coopératives, lorsque des emplois sont créés, à embaucher en priorité des

associés sans emploi. Enfin, la loi permet aux coopératives espagnoles d'embaucher jusqu'à 25 % de personnels non associés, qui servent de variable d'ajustement et sont de ce fait les premiers à partir.

LA PLACE DE L'INNOVATION

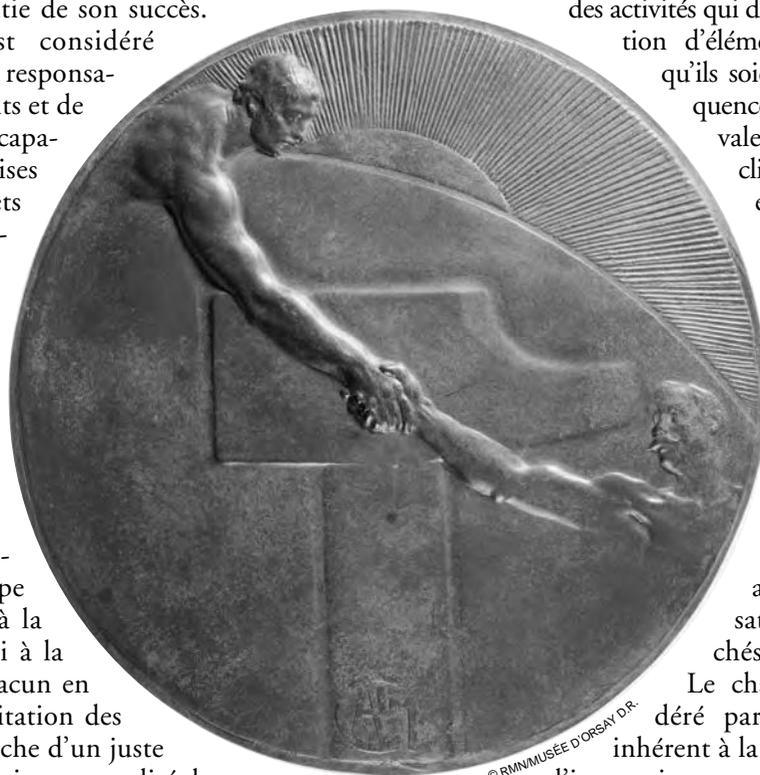
Au sein de ce modèle, l'innovation est affichée comme un élément fondamental : à la fois valeur et objectif, elle fait partie intégrante de la mission que l'entreprise s'est fixée et elle constitue une ligne à part entière de sa politique générale.

MCC définit l'innovation comme l'ensemble des activités qui donnent lieu à l'intégration d'éléments nouveaux, quels qu'ils soient, avec, pour conséquence, l'augmentation de la valeur ajoutée pour le client et pour l'entreprise et, donc, l'amélioration du positionnement concurrentiel de cette dernière. L'innovation est considérée comme un concept global qui s'applique non seulement aux produits et aux services, mais également aux processus, aux systèmes organisationnels et aux marchés.

Le changement est considéré par le groupe comme inhérent à la vie de l'entreprise, et

l'innovation comme consubstantielle à son développement. MCC favorise clairement la prise de risque et le changement organisationnel. Les salariés-associés

doivent être capables d'assumer les risques, d'apprendre des échecs et d'explorer des domaines inconnus. Les attitudes positives vis-à-vis de l'avenir sont encouragées. L'imagination et la création sont reconnues comme des compétences à part entière, au même titre que les capacités à juger ou à décider, et elles sont valorisées. Des « lieux » dédiés permettent de favoriser des formes différentes de perception de la réalité. Le groupe affiche sa volonté de promouvoir une culture qui récompense l'intuition, les idées nouvelles et les pratiques innovantes. En 2009, 20 % du chiffre d'affaires de la branche « Industrie » du groupe provient de produits et de



« Le deuxième pilier concerne le travail. Les coopérateurs considèrent celui-ci comme le principal facteur d'évolution de l'homme et de la société ». *« Le Travail », sculpture de Alexandre Louis Marie Charpentier (1856-1909), Musée d'Orsay, Paris.*

(30) En 2009, la « cotisation d'entrée » s'élève à 13 380 euros.

services qui n'existaient pas cinq ans plus tôt (31). L'inter-coopération joue un rôle central dans le développement de l'innovation au sein du complexe Mondragón. Une attention particulière est accordée à la coordination des recherches entre ses différentes entités. MCC s'intègre dans différents projets de coopération, à différentes échelles territoriales ; le groupe intervient ainsi dans Innobasque, l'agence d'innovation régionale, dont le périmètre dépasse l'innovation technologique pour englober également l'innovation sociale, la gestion du changement et l'entrepreneuriat. Des liens étroits et permanents sont établis entre les entreprises et les universités du groupe, incluant des échanges entre les équipes de direction et les enseignants. Enfin, les meilleures pratiques sont largement diffusées.

La place primordiale accordée à l'innovation par Mondragón est en totale adéquation avec la stratégie développée par les élus du Pays basque espagnol, dont elle constitue, particulièrement avec son université et ses centres de recherche, un des éléments moteurs : cette stratégie consiste à transformer l'Euskadi en référent européen dans le domaine de l'innovation (32).

UN ANCRAGE LOCAL, POUR UN RAYONNEMENT GLOBAL

Mondragón Corporación Cooperativa est, avec le musée Guggenheim de Bilbao, un des fleurons économiques du Pays basque espagnol. L'Euskadi est une des dix-sept régions autonomes de la péninsule ibérique ; elle comprend trois provinces : Alava, Biscaye et Guipúzcoa. Au regard de quelques grands indicateurs économiques, le Pays basque espagnol est un territoire remarquable : en 2008, pour la deuxième année consécutive, il était la première région économique d'Espagne avec une croissance annuelle du PIB de 2,1 % et un PIB par habitant supérieur de près de 35 % à celui de l'Espagne. Son PIB par habitant le place parmi les toutes premières régions européennes, loin devant les autres régions espagnoles et à hauteur de la capitale, Madrid (33). Il est considéré, au niveau européen, grâce à son

tissu industriel diversifié et à son niveau élevé de formation universitaire et professionnelle, comme l'une des régions d'Espagne où l'investissement dans la recherche et le développement est le plus important. Courant 2009, compte tenu du contexte international de crise, l'agence Moody's a placé l'ensemble des régions autonomes espagnoles en perspective négative, sauf l'Euskadi. Cette région revient de loin : dans les années 1980, son économie était essentiellement basée sur la sidérurgie et le taux de chômage pouvait atteindre par endroits, comme à Bilbao, près de 40 % de la population active (34).

Le cœur de MCC bat à Arrasate (Mondragón, en espagnol), une ville de 23 000 habitants située dans la province de Guipúzcoa. L'emprise de MCC sur son territoire est forte : 84 % des emplois du groupe sont situés en Espagne et 37 % en Euskadi, soit plus de 38 000 personnes, qui représentent près de 4 % de l'emploi total de la région. Mondragón est ainsi la septième entreprise nationale et la première du Pays basque espagnol (35). Avec 22 300 emplois directs, le groupe est en 2007 le premier employeur de la province de Guipúzcoa. En considérant les 21 000 emplois indirects estimés, ce sont plus de 6 % de la population totale de la province qui sont concernés.

Un des exemples le plus souvent cité du « miracle économique basque » est celui du secteur de la machine-outil. Alors qu'il était menacé de disparition il y a encore quelques années, la production espagnole, réalisée à près de 80 % au Pays basque, fait aujourd'hui directement concurrence aux deux leaders européens, l'Allemagne et l'Italie. Organisée en *cluster*, créé en 1991 ainsi qu'une dizaine d'autres, au Pays basque, avec l'aide de Michael Porter, cette activité représente un des piliers de la politique industrielle régionale. Comptant 70 entreprises et 4 800 emplois en 2003, son chiffre d'affaires représente près de 715 millions d'euros, dont 5 % sont investis en recherche et développement ; 63 % de la production est exportée. La moitié de cette production concerne l'industrie automobile européenne et nord-américaine. La coopération qui s'est développée au sein du *cluster* a permis à ses membres, dont de nombreuses petites et moyennes entreprises, de développer des spécialisations à haut niveau techno-

(31) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

(32) Commission européenne, 2006, *Innover grâce à la politique régionale européenne*, Direction générale de la politique régionale.

(33) Le PIB par habitant du Pays basque s'établissait à 31 600 euros (en standard de pouvoir d'achat) en 2006, il est supérieur de 34 % au PIB par habitant moyen de l'Europe des Vingt-Sept. Ce niveau est largement supérieur à celui de la France, toutes régions confondues hors Île-de-France, et cela interroge la pertinence du critère de la taille critique des territoires (Source : Eurostat, PIB régionaux par habitant dans l'UE27, février 2009).

(34) La similitude avec la situation de la région Nord-Pas-de-Calais n'est

pas passée inaperçue aux yeux du président du Conseil régional, Daniel Percheron, qui dit avoir été inspiré par le modèle de développement territorial initié à Bilbao autour du musée Guggenheim pour déclarer son intérêt pour le projet de création d'une antenne du Louvre en province annoncé en 2003 par le ministre de la Culture. Le projet « Louvre Lens » prévoit l'installation de ce musée au cœur de l'ancien bassin minier, courant 2012.

(35) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

logique et de s'imposer sur quelques marchés internationaux (36). MCC est très présent dans ce secteur : en 2003, la principale filiale de machines-outils du groupe, Danobat, représentait 19 % du chiffre d'affaires du *cluster* et 25 % de ses emplois. Les trois quarts de sa production sont exportés, principalement en Europe (Allemagne, pays de l'Est) et en Asie (Chine). Danobat mène depuis plusieurs années une stratégie de spécialisation et est bien implantée dans certains secteurs, tels que les chemins de fer, l'énergie et l'aéronautique. *A contrario*, l'entreprise est relativement peu présente dans l'automobile, ce qui devrait amoindrir les effets de l'effondrement économique de ce secteur sur sa propre activité et renforcer encore un peu plus sa position au sein du *cluster*. Fin 2008, Danobat a remporté un marché de 50 millions d'euros, le plus important de l'histoire du secteur de la machine-outil espagnol, avec le premier fabricant russe de wagons de marchandises.

MCC met en avant que le territoire sur lequel elle opère est également celui où le développement économique est le plus important et où la répartition de la richesse apparaît comme la plus équitable. Le rôle positif des coopératives dans le développement économique et social local est d'ailleurs l'argument mis en avant par les Nations Unies dans leur souhait d'en appuyer le déploiement au niveau mondial (37). Pour certains, MCC incarne l'esprit coopératif du Pays basque espagnol. De fait, historiquement, Mondragón a eu une influence considérable sur le développement économique et social de la région, générant un grand nombre d'externalités positives. Compte tenu du poids économique du groupe, sa communauté de destin avec le territoire est non seulement revendiquée, mais effective. L'imbrication des pouvoirs économiques et politiques constitue même une certaine réalité, puisqu'en Alto Deva, une des vallées de la province de Guipúzcoa où se situe Mondragón, on compte sept maires issus de coopératives du groupe, sur un total de neuf (38).

Début 2008, Mondragón a signé avec le gouvernement basque une convention de collaboration qui met en lumière l'effet d'entraînement du groupe pour l'ensemble de l'économie basque. Cet accord s'inscrit dans le Plan de compétitivité entrepreneuriale et d'innovation sociale 2006-2009 du gouver-

nement basque, adopté par le Parlement en avril 2007. Il prévoit notamment un échange d'informations économiques destiné à améliorer la connaissance de l'environnement et à enrichir les décisions mutuelles, des actions en termes de développement d'entreprises à travers la création de fonds d'investissements et d'innovation. Le suivi de cet accord est réalisé par une assemblée plénière, présidée par le ministre de l'Industrie et le président de MCC.

PROMOUVOIR LE MODÈLE : ENTRE SOLIDARITÉ ET PROSÉLYTISME

« *Beaucoup de gens viennent nous voir et parlent de miracle, du miracle de Mondragón. Il n'y a pas de miracle : le "miracle", ce sont les gens, les travailleurs, nous. Voilà le miracle !* » (un coopérateur de Fagor) (39).

Les dirigeants de Mondragón envisagent leur modèle non pas comme une alternative au système capitaliste (40), mais comme faisant partie intégrante du système. Ils considèrent avoir développé une forme d'organisation moderne plus humaine grâce à la participation, dans laquelle l'homme constitue, en tant que premier actif de l'entreprise, un facteur de différenciation primordial. L'expérience coopérative de MCC s'enracine fortement dans des valeurs chrétiennes qui mettent en avant la lutte contre la division sociale et une juste répartition des revenus (41). Une des forces déclarées de MCC est la confiance que les coopérateurs ont dans leur propre système mis en valeur par un modèle de gestion basé sur l'éducation, le travail et la solidarité. Cette confiance se ressent intensément dans le discours des dirigeants, qui laisse parfois planer une ombre de doctrine, bien au-delà de la simple identité ou culture d'entreprise.

Ainsi, les valeurs portées par Mondragón (coopération, participation, responsabilité sociale et innovation) doivent être connues et mises en œuvre par tous ceux qui travaillent dans l'entreprise de manière à assurer que les comportements individuels et collectifs correspondent aux attentes. Les équipes de direction ont pour responsabilité d'amener les salariés-associés à mettre ces valeurs en pratique. MCC, en tant qu'entité globale, s'engage à

(36) Institut France Euskadi, 2005, *Des pôles de compétitivité pour dynamiser l'industrie française ? Le succès des « clusters » au Pays basque espagnol*, dossier de presse, juillet, 2006 ; Euskadi Inc., *Les paris et les succès de l'économie basque espagnole*, janvier, 2009, « La régionalisation : une réponse à la crise ? L'exemple du Pays basque espagnol », Sciences Po, compte rendu synthétique du colloque du 16 juin.

(37) Nations Unies, 2010, « Rôle des coopératives dans le développement social », *op. cit.*

(38) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón », *op. cit.*, 2005.

(39) Source : *Les Fagor et les Brandt*, documentaire réalisé par ARGOUSE (Anne) & PEYRET (Hugues), Antoine MARTIN Productions, 2007.

(40) GOMEZ-ACEDO (Fernando) & PRADES (Jacques), *Mondragón, une holding de coopératives face à la mondialisation*, École de Paris du management, compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat, séance du 28 novembre ; voir aussi *Les Fagor et les Brandt* d'Anne ARGOUSE et Hugues PEYRET, *op. cit.*, 2005.

(41) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón », *op. cit.*, 2005.

unifier les comportements. La formation « intégrale » des salariés-associés est encouragée par la combinaison d'une préparation professionnelle et d'un enseignement des principes de base et des valeurs coopératives. La participation est considérée comme une obligation ; elle permet de mettre les potentiels individuels au service des intérêts communs. Chaque salarié-associé doit se gouverner et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs qu'il s'est engagé à réaliser. Les droits et les obligations de chacun sont ainsi à peu près clairs, mais rien n'est dit du système de sanction... Pourtant, pour les quelques 900 responsables du groupe, celui-ci se concrétise par une possibilité de déclassement. Pour les salariés-actionnaires, la décision peut aller jusqu'à l'exclusion pure et simple, comme cela a été le cas en 1974 : suite à une grève provoquée par la mise en place d'un nouveau système d'évaluation du travail, l'assemblée générale a décidé de renvoyer dix-sept personnes, qui n'ont été réintégrées que trois ans plus tard (42).

Bien que Mondragón considère comme sa mission de développer des entreprises qui répondent à ses valeurs et de créer, de préférence, des emplois coopératifs, la stratégie qui consiste à s'internationaliser fortement et à croître par acquisitions pose, dans ce domaine, un problème de fond : au niveau mondial, peu de pays reconnaissent en effet un statut coopératif légal similaire à celui de MCC et, dans ceux qui en disposent, rares sont les entreprises ayant ce statut. Par ailleurs, plus globalement, au niveau international et européen, particulièrement dans le domaine bancaire, le modèle coopératif fait l'objet d'attaques régulières qui pourraient conduire un jour à le voir disparaître (43).

Mondragón agit sur deux fronts pour promouvoir son modèle. Sur le front extérieur, le groupe préside



Figure 3 : L'identité visuelle de Mondragón (adoptée récemment) est destinée à favoriser la projection universelle des valeurs coopératives portées par le groupe

l'Association européenne des groupes coopératifs, qui rassemble quelques coopératives espagnoles, italiennes et françaises (44). Cette participation répond, pour

(42) Source : *Les Fagor et les Brandt, op. cit.* (43) En 2001, un document de travail du Fonds monétaire international (FMI) a notamment estimé que le statut coopératif des banques était un obstacle à l'intégration financière européenne.

(43) En 2001, un document de travail du Fonds monétaire international (FMI) a notamment estimé que le statut coopératif des banques était un obstacle à l'intégration financière européenne.

MCC, à un double objectif : accéder aux institutions européennes et favoriser la transmission de savoir-faire entre les groupes coopératifs. En termes de communication, Mondragón a inauguré courant 2008 une nouvelle devise, « Humanity at Work », volontairement en anglais pour favoriser sa projection universelle, et un nouveau logo « solidaire » représentant deux personnes se donnant la main.

Sur le front intérieur, MCC a développé plusieurs axes. Le groupe reconnaît que près d'un tiers de ses salariés ne sont pas associés ; ces « non coopérateurs » travaillent principalement dans le domaine de la distribution, hors du Pays basque, et sur les sites industriels situés en Espagne et à l'étranger. Cette situation, même si elle constitue une force certaine en temps de crise, soulève un problème de principe. Elle a amené le groupe à définir au sein de sa stratégie une politique explicite d'expansion sociétaire et à mettre en place un processus dit de « coopérativisation ». Les sociétés acquises peuvent être transformées en coopératives lorsque l'environnement législatif le permet, et MCC favorise l'implication sociale des salariés des sociétés de capitaux en assurant une transmission de la culture et du modèle de gestion, ainsi qu'en leur proposant une participation au capital et à la gestion.

Mais, de l'aveu même de ses dirigeants, le passage d'une forme d'entreprise classique à une forme coopérative est un processus extrêmement difficile, quelle que soit la perspective juridique, économique, sociale ou culturelle (45). La réalité est encore plus ambiguë que le discours. Le rachat par Fagor, une des plus importantes coopératives du groupe MCC, du français Brandt en 2005 donne un aperçu de l'ampleur de ces difficultés. Ce rapprochement a donné lieu à la confrontation de deux modèles, coopératif d'un côté, capitalistique de l'autre, mais aussi de deux cultures. Lorsque les syndicats français apprennent la possibilité du licenciement d'une partie du personnel de production de leur entreprise, ils tentent de mobiliser les « propriétaires » espagnols, ces coopérateurs, qu'ils pensent être sensibles à leurs arguments mieux que ne le seraient à leur place d'autres types d'actionnaires. La déception sera à la hauteur de leurs attentes. Une incompréhension mutuelle s'installe entre les deux « parties », qui révèle notamment les aspects profondément identitaires et communautaires de l'entreprise basque : il y a bien les coopérateurs, et les autres (46). Cette confrontation met en exergue un

(44) Le Crédit mutuel et le Crédit coopératif.

(45) Voir *Les Fagor et les Brandt, op. cit.*

(46) *Ibid.* Cette incompréhension réciproque entre coopérateurs et syndicalistes est également relevée in AMADO-BORTHAYRE (Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale : Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale », *Pôle Sud*, n° 31, pp. 87-102.

paradoxe du système : alors que, dans une coopérative, il n'y a pas réellement de « patron », puisque la décision est partagée par tous, l'apparition de salariés non actionnaires fait réapparaître cette distinction : dans le cas de Fagor Brandt, les 11 000 salariés du groupe Brandt se sont retrouvés un beau jour de l'année 2005, non pas avec un patron, mais avec 3 000 patrons, tous coopérateurs ! C'est également à cette occasion que le principe d'entreprise démocratique, si souvent mis en avant par les coopérateurs, montre sa limite éthique : pour le coopérateur, à partir du moment où une décision est prise « démocratiquement », c'est-à-dire en assemblée générale, elle ne peut être remise en cause, même s'il s'agit de licencier plusieurs centaines de salariés appartenant à l'entreprise, qui, eux, ne sont pas associés. Pour Mila Laranaga, membre du Conseil social de Fagor, les arguments sont simples : « *Si tu me dis que nous allons mettre démocratiquement des gens à la rue... Eh bien, oui, que puis-je dire ? D'un autre côté, il y a le problème qu'ici, sans cela, on ne pourrait pas défendre l'emploi...* » (47). La défense des principes du modèle l'emporte sur les conséquences que ces principes peuvent engendrer. Le même principe, qui unit d'un côté, rejette de l'autre.

Dans le modèle économique de Mondragón, les salariés non associés, qui représentent globalement près de 25 % du personnel, constituent une importante variable d'ajustement au gré de la conjoncture économique. Mais en cas de crise majeure, les coopérateurs sont également capables de faire des sacrifices importants, en réduisant volontairement et fortement leurs rémunérations, comme cela a été le cas en 2009 (48). Cette stricte séparation explique également la place assignée aux syndicats : dans la vision Mondragón, les organisations syndicales n'ont aucune utilité puisque leur finalité (défendre les intérêts des salariés face à l'employeur) ne s'applique pas. Ce principe a pour conséquence une interdiction formelle d'action des syndicats dans les coopératives du groupe au détriment notamment des travailleurs non associés. Les syndicats se limitent donc à une critique de l'extérieur et considèrent que le statut coopératif n'est pas une caution morale (49). En définitive, dans le modèle coopératif, comme dans le modèle capitaliste, la détention du capital reste un critère majeur.

(47) *Ibid.*

(48) Source : discussion avec le directeur des Ressources humaines du groupe Fagor Brandt, courant 2010. En l'occurrence, cet effort s'est traduit par l'abandon de certains avantages salariaux (tel que le 13^e mois) et une baisse substantielle des salaires.

(49) AMADO-BORTHAYRE (Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale », *op. cit.*(49) AMADO-BORTHAYRE

QUE RESTE-T-IL DES CRITIQUES DU MODÈLE MONDRAGÓN ?

Les évolutions du groupe Mondragón au cours de ces vingt dernières années remettent-elles en question les critiques enregistrées ?

L'altération de l'intention coopérative originelle, constatée notamment par Blumberg, peut difficilement être observée dans le cas du groupe Mondragón. Cette intention paraît être toujours aussi vive et semble même s'être renforcée grâce à l'important travail de formalisation et d'argumentation réalisé par le groupe, dans le cadre du processus de « coopérativisation ». Les valeurs coopératives constituent des références systématiques qui fondent bon nombre de décisions et contribuent au maintien de la cohésion de la communauté. De la sorte, intention et action se rejoignent et forment un ensemble cohérent, au risque de conduire à des situations qui peuvent paraître paradoxales, vues de l'extérieur.

Cette faculté de mise en cohérence répond à une injonction faite régulièrement au secteur bancaire, qui connaît un important problème de dissonance entre intention et action, qu'amplifie la crise financière. Il n'est donc pas étonnant que face au « désaveu des banquiers » et à une image fortement dégradée, certains proposent « d'introduire la différence coopérative dans l'industrie bancaire » (50). Le modèle coopératif est ainsi convoqué pour permettre aux banques de mettre en cohérence leurs actes avec leurs valeurs. Le cas de Mondragón montre néanmoins que l'application de valeurs coopératives fortes peut conduire à des situations très éloignées d'intentions développées, quant à elles, à l'extérieur du modèle. Cette confrontation débouche sur un jeu de questions nouvelles : partant du constat que les banques coopératives, qui représentent en France une part significative de l'activité bancaire (51), ne se sont pas démarquées des autres banques, leur forme particulière constitue-t-elle un réel critère de différenciation, ou bien un autre facteur entre-t-il en jeu ? Compte tenu de leur modalité de croissance, essentiellement externe, par le rapprochement avec des banques traditionnelles, le retour aux valeurs coopératives originelles ne risque-t-il pas de freiner l'intégration, ou bien l'intégration

(Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale », *op. cit.*

(50) PHILIPPE (Jean) & FAIVRE (Patrick), « Le coopérativisme, un modèle pour la banque d'après-crise ? », *Revue internationale de projectique*, n° 2, 2009.

(51) Les banques coopératives possèdent une part de marché d'environ 60 % des dépôts et de 50 % des crédits.



ne risque-t-elle pas de se faire au détriment des valeurs coopératives et d'aboutir alors à une altération de l'intention originale ? Conscientes que ce dernier terme constitue déjà une tendance, les banques ont entamé depuis quelque temps une réflexion sur l'évolution du modèle coopératif et une reconquête de l'*affectio mutualis* qui constitue la base de leur identité (52).

En ce qui concerne les antagonismes entre encadrement et base, la critique doit être nuancée. Même si les syndicats sont « externalisés », les conflits ne sont pas étouffés et des discussions (sur les conditions de travail ou sur la taylorisation excessive de certaines chaînes, par exemple) ont bien lieu entre coopérateurs (53). Dans ces conditions, le discours idéologique de type politique, qui pourrait être tenu par un syndicat, ne s'applique pas ; il est remplacé par la mise en avant des valeurs coopératives et il aboutit effectivement, en dernière instance, à un repli sur soi communautaire, au détriment des autres catégories de salariés.

Sur le thème de l'innovation, là encore, la critique souffre assez fortement de l'évolution de ces vingt dernières années. Ce n'est pas tant la manière dont Mondragón aborde l'innovation qui a changé, que la façon dont l'innovation est aujourd'hui considérée au sein des organisations. L'innovation est, bien sûr, une préoccupation majeure du groupe, mais dans un sens beaucoup plus large que celui admis dans une logique purement schumpétérienne et très

technologique. Même si cet aspect n'est pas ignoré, MCC, à l'instar du mouvement coopératif pris dans sa globalité, est aussi considéré comme un lieu d'innovation sociale et organisationnelle, et il apparaît, aux yeux d'observateurs de plus en plus nombreux, non pas comme une alternative au modèle capitaliste, mais comme un véritable renouveau de ce modèle.

Mondragón reconnaît que sa capacité d'adaptation permanente aux changements de l'environnement constitue un des facteurs-clés de son succès. Nul doute que son agilité est liée à la proximité induite par l'activité simultanée des 260 entités du groupe, géographiquement concentrées et dans lesquelles chacun participe à la gestion. La taille globale et l'organisation en réseau sont ainsi deux critères prépondérants. Dans les années 1960, pour faire face à la croissance de Mondragón, ses fondateurs ont pensé qu'un ensemble de petites unités autonomes permettrait, mieux qu'une grande entreprise unique, de faire perdurer le système coopératif. La petite taille a donc rapidement été privilégiée par la constitution d'unités de production autonomes, les fonctions de support étant centralisées. Dans les années 1970, cette organisation a déjà permis au groupe d'absorber la crise (54). Aujourd'hui, les activités « *corporate* » du groupe occupent moins de 1 % des effectifs et Mondragón fait concurrence aux leaders mondiaux dans de nombreux secteurs d'activité. ■

(52) RICHEZ-BATTESTI (Nadine), 2007, « Les banques coopératives en France : entre banalisation et reconquête identitaire », in *Rapport moral sur l'argent*, Association d'économie financière.

(53) Voir, *Les Fagor et les Brandt*, *op. cit.*

(54) AMADO-BORTHAYRE (Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale », *op. cit.*

