



L'EXPÉRIENCE DE MONDRAGON : LUMIÈRES ET OMBRES D'UN MODÈLE COOPÉRATIF



Par Pietro Tosi,
CIEP-MOC Bruxelles

L'économie circulaire

L'économie circulaire désigne un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable, avec une gestion plus économe des ressources et dont l'objectif est de produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières, de l'eau et des ressources énergétiques. L'économie circulaire, et non plus linéaire, est fondée sur le principe de « cycle de vie » des produits, des services, des déchets, des matériaux, de l'eau et de l'énergie. Il s'agit de fermer ce cycle notamment via la transformation des déchets en matières premières réutilisables pour la conception de produits ou pour d'autres utilisations que celles prévues initialement. Elle peut être compatible avec l'économie de marché. Elle se veut créatrice de valeur sur le plan social, économique et environnemental.

« Ceux qui décident de faire l'histoire et de changer le cours des événements ont l'avantage sur ceux qui décident d'attendre passivement les résultats du changement »

José María Arizmendiarieta

Mondragón, un groupe unique dans le monde

La coopérative basque Mondragon constitue le plus grand pôle industriel mondial de coopération. En 1943, quelques années après la guerre civile espagnole et les crises économique et sociale qui en découlèrent, le prêtre José María Arizmendiarieta¹, à la suite de nombreux efforts et fortement inspiré par la doctrine sociale de l'église, mis en place la *Mondragón Eskola Politeknikoa*, un centre éducatif géré démocratiquement ouvert à tous les jeunes de la région. Pendant la guerre civile espagnole, Arizmendiarieta soutint la cause républicaine contre Franco.

En 1956, cinq jeunes étudiants de cette école, sur la base des enseignements tirés de celle-ci, ont développé une initiative qui a joué un rôle décisif dans la naissance et le développement ultérieur du mouvement coopératif Mondragon.

A partir de 1958, d'autres coopératives sont créées à partir de cette première expérience. Favorisé par le développement de ses coopératives, le groupe aurait exigé des ressources financières bien au-delà des fonds initiaux, « évolution » qui suscita la création d'une banque, la *Caja Laboral*, coopérative permettant de recueillir l'épargne locale.

Chaque coopérative peut accepter de se conformer à la structure juridique des premières coopératives et d'adopter une grille de revenu par rapport à celle des autres coopératives.

C'est ainsi que les membres peuvent mettre en place en 1967 la *LagunAro*, une mutuelle qui garantit aux membres affiliés une assurance contre le chômage, la maladie, l'incapacité de travail, mais aussi de soutenir un projet de formation (*Alecop*), un centre de recherche et de développement (*Ikerlan*), un service pour les consommateurs (*Eroski*) ou des projets agricoles (*Lana*)².

Quelle organisation ?

Cette société est organisée via un travail coopératif. Les statuts de l'entreprise posent les principes de base de ce qui formera ultérieurement le groupe Mondragón : l'entreprise doit être détenue et dirigée par ses seuls travailleurs avec une direction 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 gestion³. Ce dernier 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. 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.

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 J. Prades, L'énigme de Mondragón, comprendre le sens de l'expérience, Revue Internationale de l'Économie sociale RECMA, numéro 296, 2005.

³ <http://www.autogestion.asso.fr/wp-content/uploads/2011/08/Mondragon-20101121.pdf>

⁴ ibidem



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 Congrès⁴.

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 le salaire le plus bas et le plus élevé ne peut pas dépasser 1 à 3⁵. 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, de 1 à 8 à la Caja Laboral et le Président du groupe Mondragón touche 9 fois le salaire de base.

Dans la coopérative Mondragón, ce sont les constituants du groupe qui demeurent souverains: une coopérative existante peut rejoindre le groupe et peut décider de le quitter. Loin d'être un handicap, cette double structure dans les coopératives de travail a permis à cette fédération regroupant différents groupes de connaître un développement fulgurant. En 1989, ses effectifs étaient de 22.000. En 2009, ils s'élevèrent à 85.000. En 2013, le groupe a augmenté ses revenus internationaux de 6,7%. Ces derniers représentent désormais 71,1% des ventes totales.

Internationalisation des marchés

L'entrée de l'Espagne dans le Marché commun européen signifiait la suppression progressive des barrières tarifaires et une mise en concurrence généralisée, y compris des coopératives. Voilà le libre échange ! C'est ainsi que la coopérative devra faire face à l'arrivée de concurrents comme Electrolux ou Whirlpool, qui payent beaucoup moins chère la force de travail. Comme toute entreprise confrontée au défi de la mondialisation, Mondragón a bénéficié d'un marché immédiatement plus important mais plus concurrentiel, ce qui l'a obligé à baisser les salaires.

C'est en 2005 que Mondragón commence à acheter des filiales en France. Un changement immédiat dans la taille de « l'entreprise » avec 2.000 employés supplémentaires et la contribution d'un portefeuille de marques prestigieuses: *Brandt, De Dietrich, Vedette, Océan, St. George*. Cette évolution commençait à poser problème au groupe Mondragón dans la mesure où il devenait difficile d'impliquer tous les travailleurs. Le taux d'implication dans la coopérative est passé à un moment donné sous la barre des 50%, moins d'un travailleur sur deux était un partenaire de la coopérative.

La coopérative française est restée l'une des filiales de Mondragón. Mais, curieusement, Mondragón n'a jamais proposé aux travailleurs français de pouvoir unifier le groupe

d'actionnaires de la société et cette acquisition n'a été possible que suite à une restructuration causant des dizaines de licenciements, comme dans une entreprise capitaliste. Accepter d'entrer dans ce cercle vicieux, voilà le danger. Dans le modèle proposé par le groupe Mondragón, la maison-mère, représentant au minimum 50% des pouvoirs, vote comme une seule personne : 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 l'entreprise. Cette proposition s'inscrit donc dans la pratique néolibérale de l'actionariat salarié qui vise à associer les travailleurs de l'entreprise aux intérêts des actionnaires. Plutôt que d'élargir sa base de production et chercher des alliés pour mettre en place un système de solidarité avec d'autres coopératives, ils ont suivi la logique marchande.

Les effets de l'internationalisation

La stratégie de Mondragón montre aujourd'hui ses limites. Si Mondragón a été largement internationalisé ces dernières années, il reste moins fortement lié à son marché d'origine, étant donné que 30% de ses ventes sont réalisées en Espagne, un pays parmi d'autres en récession. La société emploie environ 5600 personnes, y compris les filiales, pour seulement 2000 membres. Elle a treize usines dans cinq pays: l'Espagne, la France, la Pologne, le Maroc et la Chine. En mai 2012, ses partenaires ont décidé de réduire leurs bénéfices de 7,5% et accepté le critère de mobilité. Cela ne suffisait pas. Dans la première moitié de 2013, le groupe a enregistré une perte de 60 millions d'euros, trois fois supérieure à celle de la première moitié de 2012, et son chiffre d'affaires a subi une baisse de 19% avec 491 millions de perte. La situation est devenue catastrophique ; sa dette est de plus de 830 millions. Après quelques mois, les fournisseurs étaient réticents à effectuer des livraisons à la compagnie et à ses filiales, qui arrêtaient fréquemment la production.



⁵ J. Prades, L'énigme de Mondragón, comprendre le sens de l'expérience, Revue Internationale de l'Économie sociale RECMA, numéro 296, 2005





L'économie collaborative

L'économie collaborative, appelée également économie de partage, se définit comme un système où chacun peut être producteur et consommateur d'un bien ou d'un service. Elle s'appuie sur une organisation en apparence plus horizontale que verticale, la mutualisation des biens, des espaces et des outils (l'usage plutôt que la possession). Elle se base sur des réseaux généralement par l'intermédiaire de plateformes internet. Elle se manifeste dans des domaines très variés comme le partage de voitures, l'échange d'appartements, l'alimentation en circuit court, le financement participatif et le partage de savoirs. Créatrice de valeur économique, elle revendique une dimension sociale, à savoir, créer du lien entre citoyens, revitaliser l'économie locale, et être pourvoyeuse d'emploi. Des pratiques très diverses sont mises en œuvre, dont les objectifs et valeurs sont parfois contradictoires, notamment dans leur rapport avec l'économie de marché.



Le prêtre fondateur de la coopérative

En France quatre emplacements de Mondragon - deux en Vendée, l'un à Orléans et l'autre à Vendôme - sont inactifs depuis fin 2014. L'incapacité de payer les fournisseurs en est la cause principale. C'est dans ce contexte que la société a pris la route d'une procédure de négociation avec l'État espagnol pour restructurer sa dette.

Rien ne fonctionne plus comme une coopérative

L'échec de cette expérience est le résultat d'une combinaison de facteurs. Mondragon a été particulièrement innovant dans l'organisation de ses coopératives, fournissant le financement, la sécurité sociale, l'éducation et la recherche. Dans la phase d'élargissement le groupe a montré ces limites en reproduisant ce que les entreprises capitalistes font au lieu de renforcer la logique coopérative dans toute la chaîne de production. Le facteur essentiel est la limite de la forme de production coopérative qui reste en tension entre la propriété privée des moyens de production et l'appropriation sociale pleinement réalisée. Dans ces coopératives, les travailleurs sont associés pour obtenir un salaire, à l'inverse d'une coopérative de consommation où les membres s'associent pour obtenir la satisfaction d'un besoin. De ce point de vue, les travailleurs d'une coopérative de production

ont la charge, comme un entrepreneur dans le système capitaliste, de trouver un ou des marchés pour écouler leur production. Les travailleurs associés au groupe Mondragon sont devenus, dans la défense de leur survie, des «petits capitalistes». Pour résister à la concurrence étrangère, ils demandent aux entreprises de réaliser des économies afin de survivre dans les conditions posées par les marchés, d'où la décision de procéder à des réductions du personnel, réduction des investissements, etc.

C'est une limite du système coopératif, une certaine entité gérée collectivement, mais qui reste de nature privée. Les coopérateurs sont privés mais les réserves sont partageables. *« 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 toujours plus grande de la force de travail, c'est-à-dire la domination complète du processus de production par les intérêts du marché sous une forme capitaliste. D'où pour la coopérative de production, la nécessité, contradictoire pour les travailleurs, de se gouverner eux-mêmes avec toute l'autorité absolue nécessaire et de jouer vis-à-vis d'eux-mêmes le rôle d'entrepreneurs capitalistes »*⁶.

Dans le cas de Mondragon, cela a signifié une extension du groupe au-delà des frontières de l'Espagne et puis un manque de résilience du groupe vis-à-vis de la concurrence des multinationales. Autrement dit, Mondragon n'a pas souffert de la coopération, mais de l'absence d'une réelle coopération. Plutôt que de se défendre du modèle marchand via des mécanismes de solidarité entre différentes coopératives, ils ont accepté le modèle de production capitaliste en suivant ses règles.

Malgré cela, l'expérience de Mondragon reste un motif d'espérance. Il montre qu'il n'y a pas de raison d'affirmer que les entreprises capitalistes seraient plus efficaces que les

⁶ R. Luxembourg, Réforme sociale ou révolution?, 1898.



entreprises contrôlées par les travailleurs eux-mêmes. Une chose est de socialiser la connaissance, socialiser le pouvoir de décision sur le plan économique et participer au travail coopératif afin de transmettre aux travailleurs les valeurs et les outils pour mettre en défaut le système néolibéral et tendre vers un autre modèle de développement ; autre chose est de se faire englober dans le jeu du marché et devenir une entreprise comme les autres.

En guise de conclusion, il semble essentiel à un moment de crise comme celui que nous traversons que le système coopératif

puisse être un véritable levier de changement, pour ceux qui veulent y participer et s'engager afin de transformer le modèle économique. La valeur des coopératives réside dans la possibilité de montrer qu'il est possible de produire autrement, de concilier le développement économique avec les droits sociaux pour la construction d'une réelle démocratie économique. Toute la discussion porte sur comment et avec quels moyens parvenir à dépasser la logique concurrentielle du marché grâce à la solidarité entre coopératives.



LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE

Syneco
Centre d'expertise
en économie sociale et solidaire

Par Sébastien Cassart,
Consultant Syneco ASBL
Centre d'expertise en économie sociale et solidaire

Constats

De prime abord, il n'y a pas de raison de considérer que les conditions qui s'appliquent à des projets d'économie classique ne doivent pas également être rencontrées par les entreprises d'économie sociale, du moins d'un point de vue économique. Cela nécessite de mesurer et dompter le risque et l'incertitude en mettant en place la stratégie la plus adaptée, le volet opérationnel adéquat et la gouvernance pour obtenir le résultat le plus probant et répondre aux attentes des consommateurs.

Toutefois, les caractéristiques de l'économie sociale impliquent que la réussite de l'entreprise ou du projet ne se limite pas uniquement à un résultat économique : il s'agit bien de réussir à concilier les deux termes qui sont parfois mis en opposition, à savoir :

1. L'« Economie » qui renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.
2. « Sociale » : réfère à la plus-value sociale, et non purement économique, des activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active et par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Les incontournables à mettre en place

A la création de tout projet d'économie sociale, il y a d'abord un engagement ferme de la part des fondateurs. Cet engagement repose sur des valeurs éthiques fortes (telles que reprises dans le décret wallon de 2008 relatif à l'économie sociale):

- ▶ finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit,
- ▶ autonomie de gestion,
- ▶ processus de décision démocratique,
- ▶ primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.