

La Caja Laboral Popular

L'histoire de Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) a tout pour intriguer. Le plus grand groupe coopératif du monde, où les salariés se répartissent les bénéfices et votent les décisions stratégiques, est un véritable empire industriel, le premier au Pays basque, le septième en Espagne, rassemblant une centaine d'entreprises coopératives des secteurs de l'automation, de la construction, des machines-outils, de la grande distribution, de l'électroménager, mais aussi de la finance. Car au cœur du système, il y a la Caja Laboral Popular.

En 1941, au temps du franquisme, le père José María Arizmendiarrieta Madariaga (22 Avril 1915- 29 Novembre 1976) arrive à Mondragon, au cœur du Pays basque, dans l'un des fiefs ouvriers du nationalisme radical proche de l'ETA. Le jeune prêtre jésuite y trouve une ville subissant encore les conséquences de la guerre civile et un chômage élevé. Le prêtre local avait été abattu par les troupes de Franco. Néanmoins, José María Arizmendiarrieta Madariaga était déterminé à trouver un moyen de réaliser le développement économique de la ville : « Ceux qui décident de faire l'histoire et de changer le cours des évènements ont l'avantage sur ceux qui décident d'attendre passivement les résultats du changement ».

En 1943, s'inspirant de la doctrine sociale de l'Eglise, il crée, avec l'argent récolté dans les rues auprès des habitants, une école polytechnique, aujourd'hui la Mondragón University, un centre éducatif démocratique ouvert à tous les jeunes de la région. Il enseigna lui-même à plusieurs étudiants.

L'école joua un rôle clé dans l'émergence et le développement du mouvement de la coopérative, par l'éducation et l'autonomisation des habitants. L'Université de Mondragon accueille aujourd'hui 3.900 étudiants et dispense des formations universitaires en ingénierie mécanique et technique ainsi qu'en management. Otalora, qui est l'école de promotion sociale interne de Mondragon accueille 1000 étudiants-travailleurs qui y suivent des formations durant une partie de leur temps de travail. Les formations sont payées par les coopératives de Mondragon qui souhaitent que certains de leurs travailleurs suivent une formation complémentaire. Le « Mondragon

Ikerketa Kudeaketan » (MIK) est un centre de recherche en management attaché à Mondragon MCC. Une équipe de 9 personnes (dont 6 chercheurs) produit de nombreux travaux sur le management participatif et l'entreprise coopérative, souvent en collaboration avec d'autres centres de recherches situés hors d'Espagne et non-attachés à Mondragon.

En 1956, José María Arizmendiarrieta Madariaga aide des jeunes sortis de son école professionnelle à monter leur premier atelier coopératif à Mondragon: on y fabrique des poêles et des réchauds à pétrole. Suit un atelier d'électronique, puis d'autres, grâce à la création en 1959 d'une coopérative de crédit, la Caja Laboral Popular (CLP).

Présent dans la distribution avec l'enseigne Eroski, dans l'électroménager avec Fagor, mais aussi dans l'électronique ou les accessoires automobiles, le groupe, devenu au fil du temps MCC (Mondragon Corporacion Cooperativa), s'est hissé aux tout premiers rangs de la classe industrielle espagnole. Depuis l'entrée de l'Espagne dans la Communauté européenne, les exportations puis les implantations ont été des vecteurs d'internationalisation. Les joint-ventures ont également permis à MCC d'étendre sa toile : au Chili, pour fabriquer des composants pour robinets, au Maroc et en Argentine pour les réfrigérateurs, en Chine, pour les bus, au Mexique, aux Pays-Bas et en République tchèque, pour les composants électroménagers.

L'une des clés de la spectaculaire ascension de Mondragon réside dans sa capacité à gérer virages stratégiques et restructurations avec l'assentiment de la majorité de son personnel. La règle "un homme, une voix" constitue bien sûr le socle de la démocratie d'entreprise. S'y ajoute une implication financière personnelle de chaque employé. Pour devenir associé il faut en effet apporter sa part de capital à l'entreprise, qui s'élève à un an de salaire. Les bénéfices (lorsqu'il y en a) sont versés pour 10 % aux œuvres sociales (hôpitaux, écoles, centre de recherche) que le groupe subventionne ; pour 30 % à un fonds de réserve qui soutient les coopératives en difficulté ; et pour 60 % aux membres de la coopérative. Ces « dividendes » distribués en proportion (30 %) des salaires, dont la fourchette s'étale de 1 à 6,5, sont réinvestis dans l'entreprise. Mais récupérables si l'on quitte la coopérative.

Ainsi motivé, chaque employé-citoyen est électeur et éligible aux instances de direction. Chaque coopérative est dirigée par un « conseil des recteurs », sorte de conseil d'administration, dont les douze membres, élus au suffrage universel, sont renouvelables par moitié tous les quatre ans, le nombre de postulants étant limité à douze. Le conseil élit ensuite, en son sein, son président pour quatre ans.

Le président siège à l'assemblée générale de la branche du groupe dans laquelle se trouve sa coopérative, mais n'a pas de pouvoir opérationnel. Ce rôle revient au gérant (comparable au directeur général). Nommé aussi pour quatre ans, par le conseil des recteurs, le gérant a les pleins pouvoirs pour constituer son comité de direction et prendre toutes les décisions

opérationnelles. Mais en cas de litige, ou de décision stratégique, le dernier mot revient toujours au conseil.

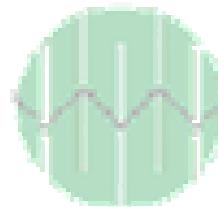
Une fois par mois, le gérant s'adresse au « conseil social ». L'équivalent d'un comité d'entreprise, mais plus représentatif (un élu pour 10 salariés en moyenne). Le champ de consultation est très large. On y évoque aussi bien les conditions de travail que la stratégie de l'entreprise. Ce circuit des doléances fonctionne dans les deux sens. Le gérant peut ainsi solliciter l'avis du conseil, pour d'éventuelles sanctions disciplinaires vis-à-vis d'un salarié. Le conseil prononce alors des peines qui s'échelonnent de la suspension du droit de vote jusqu'au licenciement.

Au milieu de ce système, la Caja Laboral Popular a pour mission de financer les petites coopératives de Mondragon qui n'intéressent pas les institutions bancaires traditionnelles. Sa particularité est d'associer les représentants des coopératives et les salariés-associés (*los socios*). Conformément au caractère de supra-structure de la CLP, les représentants des coopératives conservent la majorité au sein de ces organes sociaux.

Pendant plus de vingt ans, les coopératives serviront d'aval à toutes les opérations de la nouvelle entité de crédit, avec 25% de leur capital social. Sont également déposées à la Caja Laboral Popular toutes les réserves financières de Lagun-Aro, organisme de prestations sociales créé à Mondragon en 1958, lorsque les salariés-associés, ni vrais salariés, ni patrons, ont été exclus du système général de la Sécurité Sociale, par ordre du Ministère du travail.

La CLP était au début une coopérative fermée, c'est-à-dire réservée aux adhérents du groupe Mondragon. Pour se développer, les coopératives du groupe de Mondragon faisaient appel aux ressources de financement de la CLP, laquelle disposait de la trésorerie et des disponibilités à court terme des coopératives adhérentes. Par ailleurs, la CLP faisait souscrire par les coopératives, dès lors qu'elles avaient des disponibilités, des titres de prêts à long terme qui lui permettaient de financer d'autres coopératives. Cette situation a évolué. La CLP ne joue plus son rôle exclusif et les coopératives conservent une part de leurs résultats. Il en va de même de Lagun-Aro, qui a connu la même évolution d'une coopérative fermée vers une coopérative ouverte.

Les résultats avant impôts de Caja Laboral ont atteint en 2005 les 150,2 millions d'Euros, soit une croissance de 14% par rapport à l'année précédente si on ne tient pas compte de l'introduction de certaines modifications dans la loi comptable.



Bernard Bayot
Avril 2005

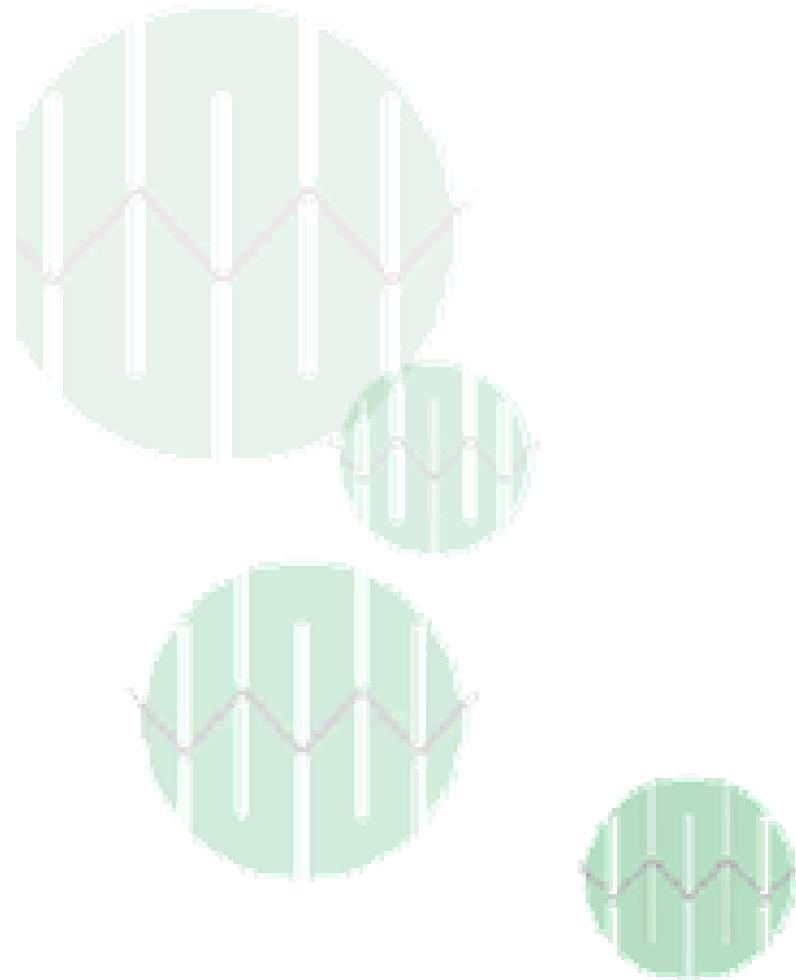
Sources :

<http://www.mondragon.mcc.es>

Yannick Le Bourdonnec, Mondragon : La réussite par l'autogestion, Enjeux-les echos, janvier 1998, <http://membres.lycos.fr/pac/mondragon.htm>

Joël MARTINE, Les coopératives ouvrières de Mondragon, novembre 2004, <http://joel.martine.free.fr/Alternatives%20economiques/mondragon%20article.doc>

José María Arizmendiarrieta, Wikipédia, l'encyclopédie libre, http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Jos%C3%A9_Mar%C3%A1_Arizmendarrieta&oldid=7224575.



Le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF est un réseau pluraliste de sensibilisation et de solidarité en matière d'éthique financière et sociale.

Son but est de promouvoir, par un travail d'éducation permanente, l'éthique et la solidarité dans les rapports à l'argent afin de contribuer à une société plus juste et plus humaine.

A cet effet, les axes de travail du Réseau Financement Alternatif sont :

Informier et sensibiliser le public afin de favoriser l'éthique et la solidarité dans les rapports à l'argent et être instigateur de débats, initiateur de réflexions et développeur de pistes novatrices en matière de finance éthique et solidaire ;

Promouvoir le développement de nouveaux outils et mécanismes financiers à caractère éthique et solidaire, inciter les différents acteurs économiques à investir de manière responsable et financer, grâce aux produits solidaires sur lesquels le Réseau Financement Alternatif est partenaire, des projets développés par des organisations poursuivant le même objet.

Depuis 1987, plus de 70 associations se sont rassemblées au sein du RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF :

L'Aube, La Bouée, le Centre de Développement Rural, Credal, De Bouche à Oreille, Les Ecus Baladeurs, La Fourmi Solidaire, Le Pivot, SAWB - Solidarités des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, Les Ateliers de l'Insu, C-Paje, CGé - ChanGement pour l'Egalité, Ecole des Parens de Liège, la Fédération Laïque des Centres de Planning Familial, la Fondation pour les Générations Futures, la Fondation Saint Paul, Imagine, Infor-Homes Bruxelles, la Ligue des Familles, l'Université de la Paix, Les Amis de la Terre, l'Association pour la Promotion des Energies renouvelables - APERe, Die Raupe, Inter-Environnement Bruxelles, Nature & Progrès, RESsources, ADEPPI - Atelier d'éducation permanente pour personnes incarcérées, L'Arche d'Alliance Namur, L'Arche en Belgique, L'Association des Ecoles de Devoirs en Province de Liège, ATD - Quart-Monde, La Bastide, La Bobine, Caritas, Centre de Prévention des Violences Familiales & Conjugales, CIAJ -Centre d'information et d'aide aux jeunes, Equipes d'Entraide, Espace Social Télé-Service, Foyer de Burnot, GABS -Groupe d'animation de la Basse-Sambre, Habitat-Service, Hydrojeunes, Infor-Veuvage, Mains tendues de Michel Corin, La Marguerite, Le Mouvement du Nid, Point d'Appui, Sainte Walburge, Solidarités Nouvelles, Surdimobil, AMPGN -Association Médicale pour la Prévention de la Guerre Nucléaire, GRIP -Groupe de Recherche et d'Information sur la Paix, La Ligue des droits de l'Homme, MIR - Mouvement International de Réconciliation, MRAX -Mouvement contre le Racisme et la Xénophobie, SCI -Service Civil International, AFOCO - Apiculture, Formation, Coopération, Autre Terre, Echos Communication, Entraide et Fraternité, FIAN -Foodfirst Information & Action Network, Fondation André Ryckmans, Frères des Hommes, les Magasins du monde-Oxfam, Max Havelaar, Médecins du Monde, Peuples Solidaires, SLCD -Service Laïque de Coopération au Développement.

Visitez www.rfa.be