

Au Pays Basque espagnol : Mondragon est paré contre la crise



San-Sebastian, capitale emblématique de la province de Guipúzcoa.

Le Pays Basque est de plus en plus reconnu pour son excellence économique. Cette région du nord ouest de l'Espagne avait pris de plein fouet les crises industrielles (sidérurgie, constructions navales...) des années 80. Aujourd'hui, bien des pays envient le modèle de développement économique de cette province, que l'autonomie politique et la prise de pouvoir du parti basque ont généré.

Le meilleur exemple de cette réussite est le groupe Mondragon, premier groupe industriel en Espagne.

L'identité basque porte le développement économique

Les conditions géographiques du Pays Basque espagnol – région montagneuse, vallées étroites difficiles d'accès – ne sont pas propices à l'expansion des activités industrielles.

Son développement économique est porté par l'enracinement de sa population aux fortes traditions de solidarité et de résistance fondées sur l'identité nationaliste basque.

Le gouvernement autonome a combattu cette crise par l'innovation, l'investissement public pour la recherche et pour accompagner la reconversion industrielle. Cette politique a bénéficié de circuits de décisions courts et ciblés et d'une proximité de pensée avec l'élite économique.

Tous les décideurs ont tiré le bateau dans le même sens.

Le taux de chômage est le plus bas d'Espagne, le PIB par habitant est l'un des plus élevés en Europe, 33 000 € contre 30 000 € en France, et près de 2 % du PIB est consacré à la recherche.

Dans une Espagne en plein marasme, le Pays Basque fait figure d'îlot de stabilité. Mondragon, première coopérative ouvrière au monde, démontre que son mode de gouvernance navigue très bien dans la crise économique.

Une philosophie d'entreprise

Son originalité ? La moitié de ses 75 000 salariés sont aussi les actionnaires de l'entreprise.

Mondragon est ce que l'on appellerait en France une Scop (une Société Coopérative Ouvrière de Production) et dans ce cas précis, un réseau de Scop. 210 entreprises constituent le Groupe dans 4 secteurs économiques.

D'abord, le secteur industriel. C'est la base de l'entreprise avec pour fleuron le groupe d'électroménager Fagor (marques Brandt, Vedette, Sauter, De Dietrich). C'est le premier vendeur d'électroménager en France. Mondragon est aussi présent dans le secteur automobile.

Ensuite, le secteur financier, avec banques et assurances. Puis la distribution, avec les hypermarchés Eroski. Le tout est complété par des activités corporatives qui sont la base du système coopératif Mondragon : Université, Centres de recherches, technologie...

Car Mondragon, c'est d'abord une philosophie d'entreprise mise en place à la fin de la guerre par un jeune prêtre basque. Depuis, l'entreprise a prospéré sur la base d'un système capitaliste contrôlé par les employés. 30 000 d'entre eux sont "socios" (actionnaires).

Le dialogue, base de la performance

Ce mode de gouvernance privilégie la stratégie à long terme, la durabilité de l'entreprise. Il devient particulièrement efficace dans la dérive financière des années 90-2000 qui, au contraire, a privilégié la rentabilité des capitaux à court terme et la performance boursière des entreprises. "Tirons la vache pendant qu'elle a du lait, on verra ensuite..."

Chez Mondragon, on ne fait pas appel aux marchés financiers mais plutôt à

l'épargne des salariés actionnaires, à l'autofinancement. La recherche et développement, l'innovation, sont au cœur de la stratégie, tout comme l'esprit de corps de ses employés. Et donc, le dialogue à l'intérieur de l'entreprise est la base de la performance du Groupe.

Mais le système trouve ses limites. L'expansion de l'entreprise à l'étranger et la reproduction de ce mode de fonctionnement sont plus délicates à mettre en place dans les usines en Pologne, en Italie et même en France. Car l'état d'esprit des basques, né de leur résistance au pouvoir central, est aussi le moteur de l'entreprise.

Pourtant, le retour à une éthique d'entreprise développée par Mondragon pourrait préfigurer ce capitalisme réformé souhaité par de nombreux décideurs politiques et économiques.

Scop : une gouvernance originale

Salarié et actionnaire à la fois : ainsi fonctionne la Scop. Le capital est ainsi contrôlé par des actionnaires-salariés, qui nomment les dirigeants opérationnels, fixent la stratégie au sein d'un conseil d'administration issu de cet actionnariat particulier.

En France, on compte 1 700 Scop où travaillent 40 000 salariés.



HUMANITY
AT WORK

MONDRAGON

Finance
Industry
Distribution
Knowledge