

WIKI n°20 : Modèle de gouvernance des Coopératives de Mondragon – Espagne

Le Complexe des Coopératives de Mondragon (MCC), situé au Pays Basque en Espagne, est un modèle unique par son dynamisme, ses valeurs et son impact social. La conception unique de l'entreprise coopérative caractérise la gouvernance de ce complexe, qui est basée sur l'adhésion, la démocratie dans les processus formels de prise de décision, des valeurs et des objectifs pro- sociaux prônant un modèle d'économie sociale humaniste dans ses pratiques et ses modes de travail et de gestion.

Histoire du Complexe des Coopératives de Mondragon

En 1943, au lendemain de la guerre civile espagnole, le prêtre José María Arizmendiarieta, partisan de la doctrine sociale catholique et promoteur des valeurs de solidarité, de travail acharné et de responsabilité mutuelle, crée une école professionnelle et technique, avec l'aide de la population locale.

En 1956, cinq jeunes issus de cette école créèrent la première coopérative de fabrication d'appareils de chauffage (connue sous le nom de ULGOR) ¹. Ces jeunes fondateurs ont donné aux travailleurs le pouvoir de choisir leurs instances de directions.

Depuis, le complexe s'est développé durant quatre périodes majeures :

- **1956-1960 : l'engagement chrétien réformiste dans la construction d'un complexe gravitaire.** Avec "ULGOR" et "D'ARRASATE", un premier noyau des coopératives industrielles est né. Les autres coopératives vont se regrouper par complémentarité fonctionnelle. En 1959, la première entreprise-coopérative multi-acteur du groupe voit le jour, "a Caja Laboral Popular", une société coopérative de crédit qui a pour objectif d'assurer le développement coopératif.
- **1960-1970 : la gouvernance multipartite.** Au cours de cette période, les coopératives de Mondragon ont mis en place "l'intercoopération". Il s'agit d'un principe de partenariat et de coopération formelle et substantielle entre les coopératives de Mondragon afin d'assurer une efficacité entrepreneuriale. En 1964, le premier regroupement de coopératives "ULARCO-FAGOR" est né. Cette période s'est caractérisée par une croissance du nombre de coopératives industrielles et des travailleurs associés (les socios).

¹ Freundlich, Fred, Imaz, Oier et Kanpandegi, Aritz (2023, 03 février). The Governance of Multistakeholder Cooperatives in Mondragon: The Evolving Relationship among Purpose, Structure and Process. In: Novković, S., Miner et K., McMahon, C. (eds) *Humanistic Governance in Democratic Organizations*. Humanism in Business Series. Palgrave Macmillan, Cham.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-17403-2_10#chapter-info

- **1971-1990 : le passage au modèle de Districts.** Pour faire face à la mondialisation et aux marchés internationaux, qui étaient devenus de plus en plus compétitifs, l'organisation des coopératives passe du modèle gravitaire à un modèle en districts. Ces derniers partagent des valeurs communes permettant d'amorcer et de résoudre les conflits d'intérêts au sein du système des coopératives. En 1991, une nouvelle structure consultative a été créée "la Corporation Coopérative Mondragon (MCC)" en se regroupant par secteur d'activité²³.
- **A partir de 1991 : le pragmatisme organisationnel.** Les coopératives suivent les règles du marché pour s'approvisionner en produits. Un fort intérêt est accordé à la recherche appliquée et à l'innovation. Désormais, Le complexe est composé en trois secteurs : l'industriel (7 branches, 70 coopératives, 18.000 postes d'emploi), la distribution et le secteur financier (banque, leasing, assurance) qui emploie 1500 personnes⁴.

La structure organisationnelle de la Corporation Mondragon

La structure de gouvernance de la société coopérative Mondragon est celle d'un "conglomérat inversé". Elle est dirigée par une structure démocratique d'entreprise ascendante. La gouvernance au sein du groupe est définie par des approches favorisant la communication, la négociation et le non le contrôle exécutif par le sommet. L'autorité s'opère à la "base", avec les sociétés coopératives individuelles et leurs travailleurs associés⁵.

La structure de la coopérative est organisée comme suit :

- **L'assemblée générale** : elle représente la plus haute autorité de la société. Elle est composée de tous les membres de la coopérative.
- **Le conseil général** : il se réunit au moins une fois par an pour voter les grandes questions et élire un conseil d'administration interne appelé Conseil des gouverneurs, il va aussi nommer le directeur général de la coopérative. Il est chargé de fournir l'orientation stratégique générale.
- **Le conseil de surveillance** : il représente la "Commission permanente" qui se compose de 16 personnes élues représentant les 9 divisions de l'entreprise.

² Whyte, William F. (1999). The Mondragón cooperatives in 1976 and 1998. *ILR Review*, 52(3), 478-481. <https://doi.org/10.1177/001979399905200307>

³ Arando, Saioa et Bengoa, Iñaki Arenaza (2018). Inter-cooperation mechanisms in Mondragon: Managing the crisis of Fagor Electrodomésticos. *Employee ownership and employee involvement at work: case studies*, 18, 7-35. https://www.researchgate.net/publication/324704930_Inter-Cooperation_Mechanisms_in_Mondragon_Managing_the_Crisis_of_Fagor_ElectrodomEsticos

⁴ Lafuente, José Luis., & Freundlich, Fred (2012, 11 mai). The MONDRAGON cooperative experience: humanity at work. *Management Innovation eXchange*, 11. <https://www.managementexchange.com/story/mondragon-cooperative-experience-humanity-work>

⁵ Barandiaran, Xabier, & Lezaun, Javier (2017). The Mondragón experience. *The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business*, 279-295.

- **Le comité d'audit** : également élu par l'assemblée générale, son rôle est d'assurer une bonne gestion en respectant les statuts, les règles et les règlements de la coopérative.
- **Le conseil social** : il conseille le Conseil d'administration et le Conseil général et assure une communication multidirectionnelle entre les différents membres et les organes de la coopérative.

Ainsi, les entreprises de Mondragon sont organisées en quatre grands domaines : industrie, commerce de détail, finance et connaissance. Chacune de ces divisions dispose de ses représentants, de ses organes de gouvernance démocratique et de ses structures de gestion désignées, tout comme l'ensemble du réseau. Le groupe est gouverné par le Congrès coopératif de Mondragon, composé de 650 représentants de toutes les coopératives du groupe.

Le modèle de gouvernance propre à Mondragon garantit la transparence dans la prise de décision, la gestion et la responsabilité vis-à-vis de tous les membres.

Contrairement aux coopératives de travail classiques, la structure du Complexe de Mondragon équilibre les intérêts individuels et collectifs ainsi que les intérêts de la direction et des travailleurs⁶. En outre, le succès de cette société coopérative est principalement évalué par les travailleurs ou la main-d'œuvre de l'organisation plutôt que par son capital.

Les clés de réussite du Complexe des Coopératives de Mondragon

Le modèle des coopératives de Mondragon puise sa réussite dans plusieurs facteurs⁷, à savoir :

- L'existence d'un terreau culturel et traditionnel propre au Pays Basque se basant sur des valeurs de solidarité, d'usage de l'action collective pour faire face aux difficultés et rebondir.
- La cohésion sociale créée par la coopérative. En effet, la culture individualiste est absente au sein de la coopérative. L'objectif de l'ensemble des acteurs est de réaliser une croissance économique, sociale et éducative commune et d'éviter les régimes d'exploitation.

⁶ Basterretxea Markaida, Imanol, Cornforth, Chri et Heras-Saizarbitoria, Iñaki (2020, 4 février). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, Department of Economic History, Uppsala University, Sweden, vol. 43(1), pages 362-387. doi:10.1177/0143831X19899474.

⁷ Ortega Sunsundegi, Igor (2021, 22 juillet). La contribución de los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo (Doctoral Thesis). *Faculty of Business*, Mondragon Unibertsitatea.

- Une organisation démocratique qui signifie que les organes de gouvernance sont démocratiques, basés sur le principe d'un membre, une voix. Les travailleurs sont égaux dans leurs droits à la connaissance, à la propriété et à l'auto-développement.
- La souveraineté du travail est un principe qui concerne l'actionnariat salarié au sens large. Il représente un symbole de progrès et source de richesse puisqu'il permet aux personnes qui travaillent d'apporter leur contribution au développement de la coopérative.
- La mise en œuvre d'une économie solidaire et collaboratrice en se référant à ses valeurs fondamentales que sont la coopération, la participation, la responsabilité sociale et l'innovation.
- La transformation sociale à travers le réinvestissement de la majorité de l'excédent pour fonds à caractère communautaire et le soutien des initiatives de développement communautaire, par l'application du Fonds de promotion de l'éducation et des coopératives⁸.
- Le principe de "solidarité salariale" avec un partage des gains au sein de la société coopérative est une initiative majeure de l'organisation pour créer et maintenir l'égalité. Ce fondement est basé sur une vocation permanente à la promotion sociale collective. Le membre le mieux rémunéré de la coopérative Mondragon ne peut être payé plus de quatre fois et demie le salaire du membre le moins bien rémunéré⁹.
- Le principe de participation à la gestion favorise l'autogestion en impliquant les travailleurs dans la prise de décision, en aplanissant la hiérarchie, en créant des structures flexibles, en formant le personnel et en assurant la transparence de l'information¹⁰.

Enfin, l'investissement dans le capital humain est au cœur de la stratégie de cette coopérative garantissant une résilience à long terme et permettant de maintenir les performances économiques, financières et sociales¹¹.

⁸ Birchall, Johnston (2015). The design of effective democratic governance structures for large co-operatives, in international co-operative alliance (ed.), co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity. *International co-operative alliance*, brussels, pp. 25-31.

⁹ Freundlich, Fred (s. d.). Governance in Mondragon. In S. Novkovic, et K. Miner (Eds.), Co-operative governance. Fit to build resilience in the face of complexity, *International Cooperative Alliance-ICA*. <https://ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/ica-governance-paper-en-2108946839.pdf>

¹⁰ Prades, Jacques (2005). L'énigme de Mondragon: comprendre le sens de l'expérience. *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), 100-115.

¹¹ Conaty, Patrick et Lewis, Micheal (2012). The Resilience Imperative: Cooperative Transitions to a Steady-State Economy, *New Society Publishers*, 400 p.