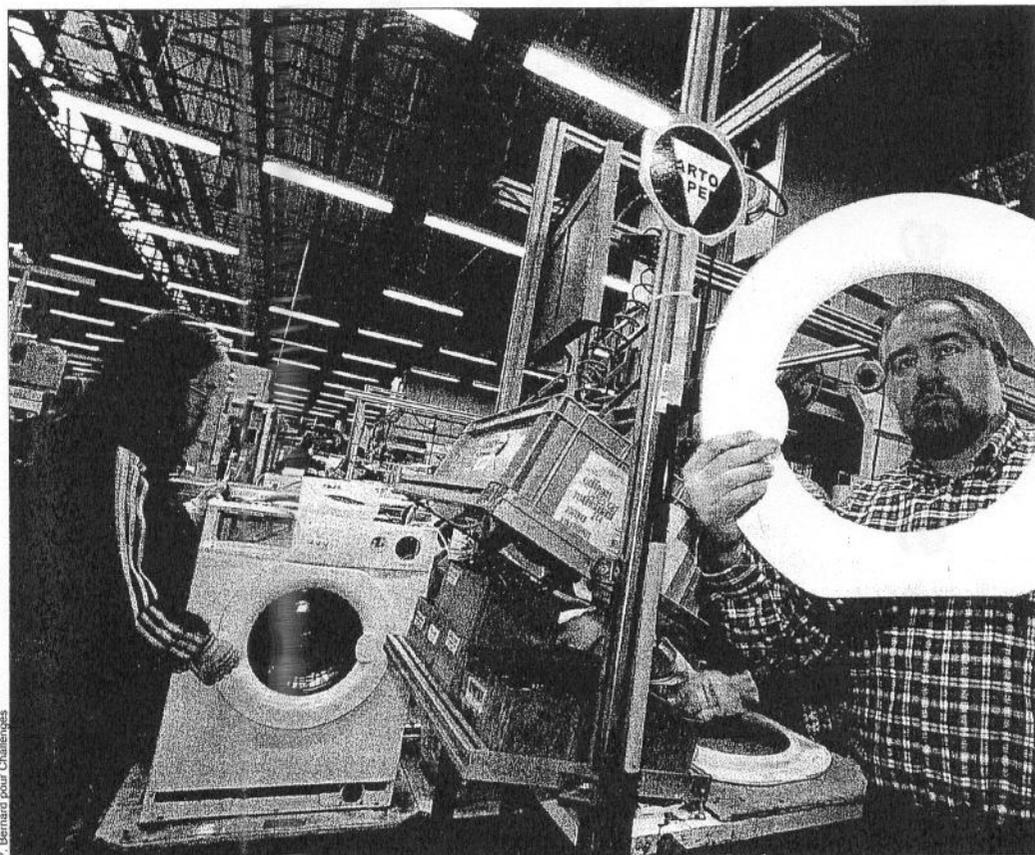


Un carnet de commandes bien rempli, des conditions de travail « idéales »

Fagor, la vie rêvée d'une coopérative compétitive

Bienvenue au royaume électroménager des 4300 associés-travailleurs de Fagor. Sans rien renier de son statut de coopérative ouvrière, cette entreprise du Pays basque espagnol s'internationalise. Des conquistadors d'un genre nouveau.



Ramon Arkauz, ouvrier à l'usine de Garagartza. « Nous sommes tous à égalité. Ici, pas de petits chefs. »

Depuis vingt-neuf ans qu'il travaille à l'usine Fagor de Garagartza à vérifier le bon fonctionnement des lave-linge sortant des chaînes, Ramon Arkauz est toujours aussi enthousiaste. Pas seulement à cause d'une production en constante augmentation, preuve d'un carnet de commandes rempli à ras bord : 580 000 unités fabriquées

en 2000, 750 000 prévues cette année. Ce qui réjouit surtout Ramon, ce sont les conditions de travail dans cette petite ville du Pays basque espagnol. « *Les relations entre ouvriers sont excellentes, comme avec l'encadrement. Nous sommes tous à égalité, assure-t-il. Ici, il n'y a pas de petits chefs.* » Naïveté ? Endoctrinement ? Non, réalité : Fagor est une coopé-

ratrice ouvrière. Pas l'une de ces petites firmes de quelques salariés comme on en voit parfois encore en France, mais une grande entreprise forte de 4300 « associés-travailleurs ». Elle fait partie du groupe Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), le plus puissant du Pays basque avec ses 129 sociétés réalisant plus de 46 milliards de francs de chiffre d'aff-

aires (lire encadré ci-contre).

Au creux des vallées, l'identité basque se cultive avec autant de soin que la tradition manufacturière. C'est donc à Mondragon, 25 000 habitants aujourd'hui, que le prêtre José-Maria Arizmendiarieta fonde en 1943 une école polytechnique. En 1956, cinq ingénieurs fraîchement diplômés créent un petit atelier de réchauds. En assemblant les initiales de leur prénom, ils en font une marque, Ulgor, qui, bien plus tard, sera changée en Fagor, une appellation jugée plus lisible.

Participation et solidarité. Les grands principes, édictés dans les premières années, sont demeurés intacts. Même hissé aux premiers rangs de l'économie espagnole, le conglomérat a toujours conservé ses valeurs d'origine, participation et solidarité, puisées dans l'Eglise, fortifiées par l'opposition au franquisme, mâtinées de foi dans les mouvements collectifs.

Les salariés – ou plutôt les sociétaires – sont collectivement propriétaires de l'entreprise. Tout nouvel arrivant doit s'impliquer financièrement en versant une contribution de 1,5 million de pesetas – environ 60 000 francs –, quelle que soit sa qualification. Il la récupérera à son départ en retraite. L'écart entre le plus modeste salaire et celui du président

n'excède guère de 1 à 6. Il a même été pendant longtemps de 1 à 3, mais a dû être revu afin d'attirer des cadres de haut niveau. Une discipline à laquelle chacun se plie, d'autant que beaucoup se retrouvent largement gagnants. « Grâce aux bénéfices et aux intérêts sur le capital, les ouvriers gagnent environ 20% de plus ici que dans les entreprises voisines », souligne Jesus Ginto, porte-parole de MCC.

Sauvegarde de l'emploi d'abord.

Ces dernières années, la crise de l'électroménager n'a pas épargné Fagor. Mais le management coopératif a facilité la gestion de la crise. Car tout le monde est impliqué. En 1993, emportés par une dégringolade sans précédent des ventes, assaillis par la concurrence exacerbée des fabricants asiatiques, les salariés ont voté le gel de leurs rémunérations. « Même en cas de grave crise, on évite par tous les moyens de licencier », affirme Jesus Ginto. La sauvegarde de l'emploi est à ce prix, car la délocalisation progresse sur tous les continents.

Virages stratégiques, restructurations, internationalisation: les salariés décident de tout, selon cette règle: « un homme, une voix ». Ils élisent les douze membres du « conseil recteur », qui, à son tour, nomme le PDG. Une fois par an, en assemblée générale, ils approuvent la gestion. Ou la rejettent. En 1981, un projet d'augmentation de capital a été repoussé. Il a fallu moult explications pour le faire adopter l'année suivante.

Même à grande échelle, cette méthode de management a

Dans le giron d'un groupe basque

■ Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), le premier groupe basque et le septième espagnol, compte 53000 salariés répartis entre la finance, l'industrie et la distribution. Un empire dont les usines, installées entre autres à Shanghai (Chine), Mohammedia (Maroc) ou Buenos Aires (Argentine), fabriquent des machines-outils et des pièces pour l'automobile, des vélos de compétition, des ascenseurs, des lave-linge, des

autocars. Il possède aussi des hypermarchés, des stations-service, des agences de voyages, une banque, une mutuelle, une caisse de retraite, un institut de recherche, des écoles... En cinq ans, le groupe a doublé de taille. L'an dernier, 6000 emplois ont été créés. D'ici à 2004, 35 usines doivent ouvrir, principalement en Amérique latine, en Europe de l'Est, en Asie et en Afrique. Un salarié sur cinq alors ne sera pas espagnol.



A Mohammedia, au Maroc, l'usine d'électroménager a été achetée en 1985.

gardé son efficacité. Et engendré une exceptionnelle croissance qui a permis à Fagor de survivre à toutes les tempêtes, nombreuses dans le secteur de l'électroménager. En 1996, la coopérative parvient à dégager de modestes bénéfices (9 millions de francs). L'an dernier, ils ont atteint 140 millions. Ici, rien n'est distribué aux actionnaires: 10% des profits sont versés aux œuvres sociales, le reste est partagé entre la solidarité inter-coopérative et les dividendes réinvestis dans l'entreprise.

Cap sur l'étranger. Ayant accumulé un trésor de guerre, Fagor a les moyens de poursuivre sa conquête à l'international, comme l'ont décidé voilà déjà plusieurs années les associés-travailleurs. Pour renforcer son implantation en Europe de l'Est, Fagor a acheté Wrozet, une usine polonaise. En Amérique du Sud, elle s'est associée avec le leader mexicain Mabe pour se partager la propriété de McLean, une usine argentine qui peut produire jusqu'à 500000 réfrigérateurs par an. Et, au Maroc, Fagor a

acquis il y a six ans une usine qui fabrique des réfrigérateurs, des lave-linge, des chauffe-eau et des cuisinières.

Vendus en France depuis trente-cinq ans, les appareils Fagor restent peu connus, sauf des propriétaires de résidences secondaires, qui apprécient leurs prix peu élevés. Sur la lancée d'une progression de 17% l'an dernier, quand le marché, très concurrentiel, n'augmentait que de 4%, le PDG de Fagor France, Antonio Cancelo, nourrit de grandes ambitions. « Nous allons multiplier le chiffre d'affaires par deux d'ici à 2004 et doubler notre part de marché », espère-t-il. Pour y parvenir, il a mitonné ses recettes: vendre du petit électroménager pour accroître la notoriété de la marque, amplifier la distribution, lancer des produits innovants. Et, surtout, suivre la devise du fondateur du groupe, le père José-Maria Arizmendiarieta: « Il y a toujours un pas de plus à faire. » Francine Rivaud □

Fagor en chiffres

Chiffre d'affaires:
4,7 milliards de francs, dont 35% à l'exportation

Effectifs:
4 300 personnes

Résultat:
140 millions de francs

Sites de production:
13, dont 8 en Espagne

Source: Fagor | chiffres 1999