



	<p>Il en va des coups de pioche comme des coups de génie. Certains sont à l'origine de petites révolutions. Le mois de juin 2006 est, à ce titre, à marquer d'une pierre blanche dans l'histoire du Pays basque. Ce jour-là, les champs de blé de la plaine d'Álava ondulent joliment sous le vent. Dans le site de fouilles de l'ancienne cité romaine de Veleia résonnent les poussées des chariots et les pics des marteaux. La ville était importante. Située sur la voie romaine entre Bordeaux et Astorga, un axe stratégique, militaire et commercial de première importance, elle regroupait nombre de marchands et commerçants. Entre 15 000 et 20 000 hommes et femmes parlant à la fois l'euskara (la langue basque) et le latin. L'équipe de l'archéologue Eliseo Gil Zubillaga, qui oeuvre sur le site depuis plus de dix ans, s'active plus que de coutume. Elle vient de mettre à jour l'une des plus vieilles inscriptions écrites connues en langue basque. Le trésor, enfoui sous une ancienne maison, se compose d'une série de pièces, poteries et vases à reconstituer entièrement.</p>
--	--

Une découverte fondamentale

Près d'une centaine de mots en langue basque y sont dénombrés, la plupart en lettres peintes. Très lisibles, ces inscriptions en lettres majuscules de l'alphabet latin reflètent à la fois des préoccupations religieuses et quotidiennes. Il y est question de Jésus, de Joseph, le père, et de Marie, la mère, mais aussi de contingences plus pratiques comme la boisson et la nourriture. La curiosité est grande. Qui a pu écrire cela ? Et à quelle époque ? Les indices sont minces mais quelques pistes sont d'ores et déjà irréfutables. Il s'agit bien de langue basque. Le scripteur était déjà en contact avec la civilisation chrétienne. L'enquête commence. Quoique prudents, les chercheurs, qui ont confié ces fragments à l'analyse au carbone 14, font remonter ces inscriptions entre le IIIe et le Ve siècle.

Si cette datation s'avère juste, la découverte est fondamentale car elle fait reculer de huit cents ans notre connaissance physique des textes basques. Des gens auraient bel et bien écrit en basque dès le bas Empire romain. Le basque ne serait donc pas une langue exclusivement orale comme on l'a toujours dit. À partir de là, c'est toute une série de postulats qui s'effondrent et de perspectives qui s'ouvrent. Jusqu'ici, les premiers textes en basque connus ne dataient que du XIe siècle. Et encore, quelques phrases d'un moine bénédictin, annotées dans la marge d'un codex latin, pour faciliter la compréhension du texte. Outre l'ancienneté de la langue, cette découverte de Veleia apporte deux autres preuves incontestables. D'une part, que les Basques, en tout cas ceux qui vivaient dans les plaines, auraient embrassé le christianisme beaucoup plus tôt qu'on ne le pensait, et, d'autre part, que la langue basque a subi très peu de modifications au cours des siècles. Ce qui n'est pas le moins surprenant pour cette langue à la survivance millénaire.

Cette découverte est à ce point importante pour les Basques que l'analyse de ces fragments a été envoyée à pas moins de quatre laboratoires de recherche de renommée internationale dont le CNRS en France, l'université de Louvain en Belgique et le MIT aux États-Unis. Tout en permettant d'arrêter avec certitude une datation, cette précaution permettra d'asseoir les résultats sur un consensus d'expertises incontestables.

Des survivants de la population pré-indo-européenne ?

D'où vient le peuple basque ? Personne ne le sait. Il n'existe aucune preuve anthropologique, archéologique ou linguistique qui permette de déterminer d'une manière incontestable l'origine des Basques, ni quand ou comment ils se sont implantés de part et d'autre des Pyrénées occidentales. Les recherches archéologiques contemporaines montrent assez clairement l'existence d'une certaine continuité de la population dans cette zone des Pyrénées depuis le néolithique (environ 4 000 ans avant J.-C.) en passant par les âges de bronze et de fer pour arriver à l'époque des premiers documents écrits mentionnant spécifiquement les Vascons et qui datent du début de l'ère chrétienne. La première hypothèse évidente est de faire de ces Vascons, dont les Basques actuels sont les héritiers directs, les descendants de cette population néolithique. Ils seraient alors les seuls (ou les très rares ?) survivants de la population pré-indo-européenne de l'Europe. Ils auraient ainsi survécu à la période des émigrations indo-européennes de l'âge de bronze (2 500 à 1 000 ans avant J.-C.) qui ont progressivement submergé la « civilisation » technique et linguistique de l'âge de pierre, laissant « les Basques comme une île d'antiquité dans la mer des peuples nouveaux¹ ».

Mais comment les Basques auraient-ils survécu, et pourquoi auraient-ils été les seuls à survivre ? Certains ont essayé d'expliquer cette survivance par l'isolement et le refuge du ou des peuples basques dans les profondes vallées pyrénéennes. Mais l'histoire a montré que, loin d'être isolé, ce passage de l'ouest des Pyrénées a toujours été une brèche où se sont engouffrées de nombreuses invasions du Nord et du Sud. Alors ? Un mystère de plus. Si l'on pense que cette survie multimillénaire n'est pas une hypothèse réaliste, quelle peut être l'alternative ? Certains ont imaginé la venue d'un élément étranger arrivant au Ier ou IIe millénaire avant J.-C. dans les Pyrénées occidentales pendant la phase de migration indo-européenne. Ces peuplades (Phéniciens, Caucasiens ?) d'origine non-indo-européenne auraient pu, par exemple, traverser la Méditerranée et remonter le cours de l'Èbre jusqu'à ce qu'il soit non-navigable. Ils auraient ensuite rayonné à partir de ce point et se seraient réfugiés dans les Pyrénées toutes proches pour résister aux Indo-Européens.

Si l'origine des Basques reste énigmatique, il est un fait incontestable, c'est que, malgré toutes les vicissitudes de l'histoire, les Basques ont réussi à conserver leur langue, l'euskara, très ancienne et unique.

L'euskara, seul outil solide

L'euskara est le seul outil solide dont nous disposons pour approcher ce mystère de l'identité basque et de ses origines. C'est par et à travers la langue que se définit le Basque. En effet, euskaldun, le Basque, signifie « celui qui parle l'euskara » et le Pays basque, Euskal Herria, « le pays où l'on parle basque ».

Que peut nous apporter la langue dans la connaissance des Basques ?

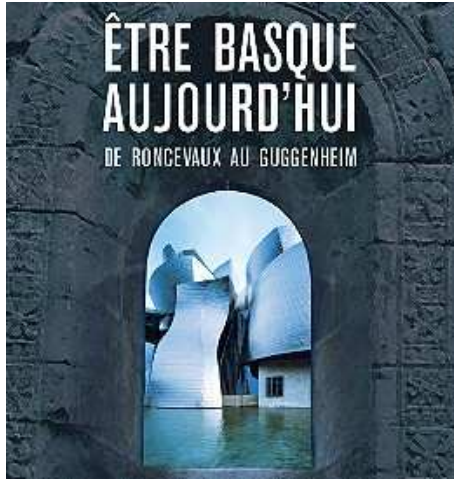
Une première constatation. C'est une certitude, une des rares dans cet environnement : le basque n'appartient pas à la famille indo-européenne dont sont issues toutes les autres langues européennes : le grec, le latin et tous ses dérivés comme le français, l'espagnol, l'italien, le roumain, l'occitan, etc., et également le celtique, le slave, les langues scandinaves. Mais aussi, en dehors de l'Europe, le sanskrit et le perse ancien parmi beaucoup d'autres. Toutes ces langues descendraient d'une sorte de languemère dont l'origine (peut-être les plateaux himalayens) se perd dans la nuit des temps. Autre certitude, le basque est la seule langue non-indo-européenne en Europe occidentale. Les trois autres langues non-indo-européennes sont beaucoup plus au Nord et à l'Est : il s'agit du finnois et de son cousin l'estonien, et du magyar, venu d'Asie pendant le haut Moyen Âge. Il n'y a aucune relation significative entre ces langues et le basque.

Cet isolement linguistique démontre la grande ancienneté de la langue. En effet, il n'existe pas d'exemple de langue qui se développe isolément et n'appartient pas à une famille. Cette absence de cousinage suggère une grande longévité au cours de laquelle les autres membres voisins de la famille ont disparu.

Des origines mystérieuses mais...

Mais, quid de son origine ? Les recherches se poursuivent dans trois directions. Selon la thèse basco-ibérique, le basque serait issu de la langue ibérique largement parlée dans la péninsule du même nom avant la conquête romaine. Mais en affirmant cela, on n'explique rien et l'on ajoute du mystère au mystère. Car le peuple ibère et sa langue sont très mal connus, malgré l'importance considérable de leur civilisation dans la première moitié du Ier millénaire avant J.-C. et l'influence culturelle qu'ils ont exercée sur les Celtes, nouveaux immigrants. Au vu de la rareté des traces laissées par les Ibères, nous n'avons pas les moyens de vérifier la pertinence de cette hypothèse.

L'autre piste est celle des langues caucasiennes non-indo-européennes comme le géorgien : on trouve des similitudes intéressantes avec le basque mais aussi des contre-indications flagrantes. Là encore, l'hypothèse n'est pas convaincante. Faute de mieux, certains affirment que l'euskara, loin d'être une langue héritée d'hypothétiques immigrants, serait née là où elle se trouve aujourd'hui. Cette dernière hypothèse, appuyée par de nombreux spécialistes contemporains, semble recueillir aujourd'hui un certain consensus. Ni importée ni reliquat ou déformation d'une autre, le basque serait une langue à part entière, enrichie de nombreux apports extérieurs, mais conçue et enracinée dans le territoire qu'elle occupe aujourd'hui. Spécifique par son origine, la langue basque l'est aussi par sa construction. L'euskara est à ce titre aussi une langue unique. Sa grammaire est d'une singularité radicale et très résistante à toute modification comme le démontre les comparaisons entre les plus anciens textes connus et la langue actuelle. Cette résistance ne s'étend pas au vocabulaire qui s'est largement enrichi d'emprunts aux langues voisines. Le basque est une langue agglutinante composée de suffixes et de radicaux accolés les uns aux autres. Elle élabore des termes spécifiques, ou modifie le sens des mots par adjonction de suffixes aux termes originels. Le genre féminin/masculin n'existe pas sauf quand il se rattache au verbe en cas de tutoiement. Mais la particularité la plus significative réside dans la conjugaison et les accords. L'auxiliaire du verbe, qui est souvent le seul élément conjugué de la phrase, s'accorde non seulement avec le sujet mais également avec les compléments directs et indirects. Une complexité inouïe!



Le 6 septembre 1522, une nef en piteux état entre dans le port de San Lucar en Andalousie. À son bord, dix-huit hommes exténués, plus morts que vifs, commandés par le Basque Juan Sebastián Elcano. C'est tout ce qui reste des cinq navires et des deux cent soixante-cinq marins qui ont quitté l'Espagne trois ans auparavant sous la direction de Fernand de Magellan. La nouvelle de l'arrivée du vaisseau fait grand bruit. Averti, le roi d'Espagne Charles Quint fait venir Elcano et ses équipiers pour les couvrir d'honneur. Considéré comme un héros, reconnu pour ses exceptionnelles qualités de marin et de meneur d'hommes, Elcano reçoit des mains du roi une pension de cinq cents ducats, un titre de noblesse et un globe portant la devise : « Primus circumdedisti me » (« C'est toi qui le premier m'a contourné »).

Qui connaît Juan Sebastian Elcano ?

On connaît tous Magellan. Pour son détroit mais aussi parce que l'on croit souvent qu'il fut le premier à avoir accompli le tour du monde. Erreur. Magellan est mort avant de parvenir au terme de l'expédition qu'il avait initiée et c'est Elcano qui l'achèvera. « Véritablement, écrira en 1601 le Grand Chroniqueur des Indes à la cour d'Espagne, Antonio de Herrera y Tordesillas, ce capitaine Juan Sebastián Elcano est digne d'une éternelle mémoire puisqu'il a été le premier à ceindre le monde et que nul jusqu'alors ni parmi les fameux Anciens ni parmi les Modernes ne peut lui être comparé. » Vénéralisé au Pays basque, reconnu unanimement pour son acte historique, l'homme, méconnu en dehors de l'Espagne, mériterait de siéger aux côtés des plus grands noms de la mer comme Christophe Colomb, Vasco de Gama ou Amerigo Vespucci. Né vers 1487 à Guetaria, dans la province basque du Guipúzcoa, Juan Sebastián Elcano, qui est alors capitaine de navire marchand, embarque le 19 septembre 1519 comme intendant sur la Concepción. La flotte se compose d'hommes de toutes nationalités dont une grande part de Basques et d'Espagnols. Ventrus et larges, d'une longueur d'une vingtaine de mètres, ces trois-mâts, tous financés par la couronne d'Espagne, sont parfaits pour ramener les précieuses cargaisons d'épices que la flotte part chercher dans les Moluques en explorant une nouvelle route par l'Ouest. Les traditionnelles routes par l'Est étaient en effet réservées aux Portugais selon un accord entre l'Espagne et le Portugal. Mais les bâtiments ne sont pas en bon état et le départ un peu chaotique.

L'épopée

L'expédition tourne vite à l'épopée. Les conditions de vie et de navigation sont éprouvantes. La défiance règne entre les Espagnols et leur commandant Magellan, un Portugais passé à la couronne d'Espagne. Après des mois de cabotage pour trouver un passage le long de la côte américaine du Sud, les bateaux hivernent dans la baie de San Julian, en Patagonie, cinq mois durant. Le voyage est déjà long. La révolte gronde. Une partie de l'équipage se mutine. Elcano, qui a participé à la rébellion, est épargné par Magellan qui fait décapiter certains meneurs et en abandonne deux autres, dont un prêtre, sur une plage déserte avec une épée et une bouteille de vin. On n'en entendra jamais plus parler. Le temps passant, Magellan envoie l'un de ses bateaux, le Santiago, explorer une baie voisine où il fait naufrage. Ses hommes finissent par regagner San Julian par la terre dans des conditions abominables.

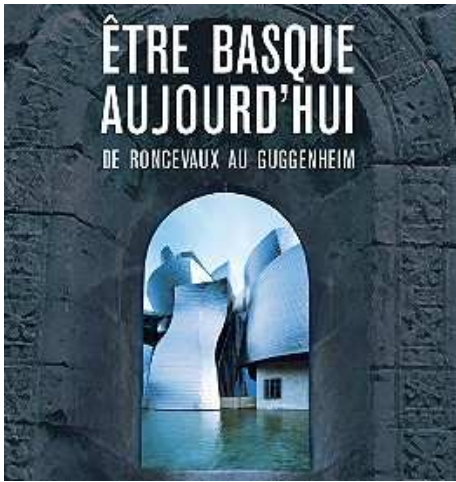
Au début de l'automne enfin, les quatre navires restants reprennent leur route vers le Sud. Ils atteignent la pointe sud de l'Amérique et, le 21 octobre 1520, une année et un mois après leur départ d'Espagne, s'engagent dans un étroit passage au décor sinistre. Bordé de falaises abruptes, le détroit est un labyrinthe parsemé d'innombrables écueils et soumis au vent. Les tempêtes de vent et de neige s'y succèdent, les vagues sont démesurées et les courants y sont d'une rare violence. Au cours de la traversée, les marins croisent des feux sur la côte à laquelle ils donnent le nom de Terre de Feu. L'un des bateaux, le San Antonio, profite de l'exploration d'un chenal pour rebrousser chemin vers l'Espagne après que son pilote eut mis son capitaine aux fers pour s'emparer des commandes.

Le 27 novembre enfin, soit trente-sept jours plus tard, les trois navires restants débouchent dans une mer immense et calme, si calme au regard des épreuves traversées que Magellan la baptise aussitôt Pacifique.

Le Basque a toujours traversé les mers

Sans carte, ignorant tout de cette nouvelle mer, les nefes voguent trois mois en diagonale du Sud-Est au Nord-Ouest sans apercevoir une seule terre. L'eau et la nourriture viennent à manquer. « Nous buvions de l'eau infecte, ne mangions que de la sciure de bois et du vieux biscuit tourné en poudre, plein de vers et puant l'urine des rats qui coûtaient un demi-écu l'un! », écrit l'Italien Antonio Pigafetta, le chroniqueur du voyage, l'un des rares rescapés. Le scorbut décime l'équipage. Les cadavres sont jetés par-dessus bord. L'archipel des Mariannes atteint, les explorateurs sont attaqués, dépouillés d'une partie de leur équipement, contraints à remettre le cap sur les Philippines qu'ils atteignent enfin le 16 mars 1521. C'est là, sur l'île de Mactan, que Magellan trouve la mort le 27 avril 1521, tué d'une flèche empoisonnée lors d'un affrontement avec les indigènes. Elcano impose alors son autorité et prend la tête de l'expédition. Les semaines passent. L'un des bateaux, à bout de souffle, doit être abandonné. Pendant huit mois, l'expédition sillonne l'archipel indonésien, vivant de troc et de rapines, à la recherche des Moluques qu'ils découvrent finalement. Ils font alors cargaison d'épices : poivre, clous de girofle et surtout noix de muscade avant de se séparer. L'un repart par le Pacifique où sombrera quelques mois plus tard. L'autre, le Vitoria, piloté par Elcano, poursuit par l'océan Indien, double le cap de Bonne-Espérance, traverse les îles du Cap-Vert et achève près de trois ans après son départ un premier tour du monde de légende avec dix-huit marins épuisés dont sept Basques, qui découvrent avec stupeur (comme Philéas Fogg!) qu'en faisant le tour du monde par l'Ouest, ils avaient gagné un jour « en sorte qu'ils avaient mangé chair le vendredi et célébré Pâques un lundi ».

Le Basque a toujours traversé les mers. Par défi, par esprit de conquête mais aussi par nécessité. La démographie forte et le système successoral ont de tout temps conduit les cadets à partir. Pauvre et trop peuplé, doté d'exploitations petites et peu productives, le Pays basque a toujours eu du mal à nourrir une population pour laquelle l'émigration était la seule échappatoire. Une échappatoire qui passait naturellement par la mer. Loin d'être un obstacle, la mer a toujours été pour le Basque la continuité de sa patrie. Elle est l'itsasalde, la « région de la mer », landa lihoa, « le champ de lin » qu'il faut cultiver. L'antichambre des terres promises en Amérique du Sud, Mexique et Californie. Certains s'y sont perdus, d'autres en sont revenus, beaucoup y ont fait souche sans rien perdre de leur identité basque. La diaspora basque est aujourd'hui si nombreuse qu'elle est considérée comme la huitième province du Pays basque. La chose est si vraie que l'on a coutume de dire que quand deux Basques se rencontrent en Amérique, la première occupation consiste à se chercher une parenté, ou tout au moins une connaissance commune, qui bien sûr se trouve être un bon ami! Et forcément, il y en a une... Avec quatre à sept millions de personnes, la diaspora basque pèse environ deux fois plus lourd que le pays lui-même !

	<p>Le Pays basque d'Espagne a une histoire méconnue et une actualité qui l'est tout autant. À peine connaît-on, et encore, le géant Mondragón et ses marques associées (Brandt, Fagor, De Dietrich, Eroski), l'opérateur télécom Euskaltel et son équipe cycliste, la banque BBVA, l'électricien Iberdrola ou le musée Guggenheim de Bilbao. Ce n'est pas un hasard. Derrière chacun de ces termes, se cachent des success stories issues de choix économiques posés, voire iconoclastes. Les résultats spectaculaires enregistrés à partir des années quatre-vingt-dix sont essentiellement fondés sur une série de paris audacieux sur lesquels bien peu auraient misé une peseta après quarante ans de franquisme et de marasme économique.</p>
---	--

Paris audacieux donc, mais paris gagnés pour la plupart. Parmi eux, le développement du système coopératif comme réponse à la crise, le choix politique de l'autonomie et donc de la responsabilité financière, la volonté de ressusciter une sidérurgie exsangue quand beaucoup en Europe enterrent cette filière, ou l'ambition d'ériger un musée d'art contemporain en pleine crise économique.

Vingt ans plus tard, le redressement économique est tel qu'il est légitime de parler de miracle économique basque. Communauté la plus riche d'Espagne et classée dans les dix régions les plus prospères d'Europe aux côtés de la Lombardie, du Bade Wurtemberg et de la Bavière, Euskadi s'est hissé en position de leader dans des domaines aussi larges que la métallurgie, la machine-outil, l'équipement automobile, l'aéronautique, la banque ou l'assurance.

Les raisons d'une réussite

Comment expliquer une telle réussite ? Visite guidée...

Il était une fois un jeune prêtre qui, après avoir créé un petit atelier de mécanique, se retrouva à la tête du plus grand groupe coopératif mondial. L'histoire est si belle qu'on la croirait tout droit sortie d'un livre d'images. Et pourtant c'est l'exacte vérité. Nous sommes en 1943 quand débarque à Arrasate-Mondragón le jeune prêtre Don José Maria Arizmendiarieta. Opposé à Franco, arrêté en 1937, échappé de justesse au peloton d'exécution, il trouve en arrivant une petite ville ruinée par la guerre civile et marquée par le chômage. Le coin est triste, enserré de hautes montagnes et peu avenant.

Borgne depuis l'enfance, peu charismatique, difficile à comprendre, le jeune vicaire n'impressionne pas. Mécontents, certains paroissiens, qui l'ont surnommé le « curé rouge », demandent à l'évêque de le remplacer. Mais le jeune prêtre est déterminé à venir en aide à cette ville sinistrée. Comme bon nombre de prêtres ouvriers et militants de l'Action catholique de l'époque, il s'interroge sur les moyens de concilier Église et travail. Comme eux, il tente de répondre aux grandes questions qui agitent cette période d'après guerre civile. Comment introduire l'Église dans l'usine ? Comment faire cohabiter le travail et la spiritualité, la productivité et les valeurs chrétiennes ? Inventer une nouvelle forme d'entreprise chrétienne, trouver une spiritualité au service du travail et de l'homme sont les grands chantiers de pensée de ce nouvel humanisme chrétien social auquel appartient le père Arizmendiarieta.

Dès son arrivée en 1943, le jeune prêtre crée une petite école d'apprentissage ouverte aux jeunes de la région avec l'argent récolté auprès des fidèles. Convaincu que la démocratie du pouvoir passe par la socialisation du savoir, Arizmendiarieta recrute, enseigne et forme de nombreux élèves. En 1956, accompagné de quatre d'entre eux, il saute le pas et décide de monter un atelier coopératif et solidaire où l'on fabrique des fourneaux et des réchauds à pétrole, rien d'autre que le futur Fagor, le mammouth de l'électroménager.

L'initiative n'est pas surprenante. Elle vient s'enraciner sur le terreau des petits métiers de précision qui ont toujours eu cours dans ce coin du Pays basque. La forme coopérative elle-même n'est pas un nouveauté. Les coopératives et les organisations d'aide ont toujours été une tradition ici. Trois ans plus tard, en 1959, le père Arizmendiarieta crée la Caja Laboral Popular, une banque, elle-même sous forme de coopérative, dédiée aux coopératives et aux coopérateurs.

L'argent faisant souvent défaut, les fondateurs vont taper aux portes. Le pharmacien notable du village, le directeur de la troupe musicale de Mondragón, les commerçants et autres agriculteurs mettent la main à la poche. Les années soixante arrivant, les coopératives se multiplient et se diversifient mais toutes restent liées entre elles par la même éthique : cet impératif de solidarité chrétienne inscrit dans leur statut avec pour fil conducteur les principes humanistes de leur fondateur.

Mondragon : le plus grand groupe coopératif du monde

Aujourd'hui, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), le plus grand groupe coopératif du monde, est un véritable empire industriel rassemblant plus d'une centaine d'entreprises coopératives des secteurs de l'automatisation, de la construction, des machines-outils ou de l'électroménager, mais aussi de la finance et de la grande distribution (Eroski).

Avec près de cent mille employés travaillant dans 122 coopératives de production, de distribution, de services financiers et sociaux sous l'égide d'un organe de coordination, 38 implantations dans quatorze pays du monde et un chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros, elle est aujourd'hui la plus grande entreprise du Pays basque. La maison fabrique de tout. Ou presque. Des vélos, des machines-outils, des autobus, des ascenseurs. Elle possède des élevages de moutons, des supermarchés, des stations-service, une banque, une mutuelle, une caisse de retraite, une université et Fagor, le numéro 5 de l'électroménager en Europe et leader en France (avec ses sept marques, Brandt, De Dietrich, Sauter, Vedette...). Quant à la petite école de formation professionnelle mécanique créée en 1943, elle est devenue aujourd'hui l'une des universités polytechniques les plus cotées d'Espagne. Mais coopérative aussi!

À elle seule, la coopérative Eroski de grande distribution emploie cinquante mille personnes, pratiquement toutes en Espagne. Elle a réalisé 7,6 milliards d'euros en 2007 avec un bénéfice net de 200 millions d'euros. Pour renforcer sa présence en Catalogne et à Madrid, elle vient de racheter pour 2 milliards d'euros la société Caprabo et ses 324 supermarchés. Au total, Eroski, ce sont 2 443 établissements, franchisés compris : 105 hypermarchés, 1 035 supermarchés, 240 parfumeries (IF), une cinquantaine de magasins de sport à l'enseigne Forum, 50 stations d'essence, 274 agences de voyages, ainsi que 26 plateformes logistiques.

La réussite de MCC a tout pour intriguer. Elle s'appuie en premier lieu sur un mode d'organisation particulièrement original. MCC est, selon les principes de son fondateur, un groupe « coopératif et solidaire », fidèle à ces valeurs depuis plus de cinquante ans. Une durée qui prouve, s'il en est besoin, qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre cette voie économique et les canons de l'efficacité industrielle.

Un homme, une voix

L'un des premiers principes repose sur la démocratie participative, l'égalité entre associés et le respect absolu de la règle « un homme, une voix ». L'application systématique de cette règle vaut pour toutes les décisions de l'entreprise qu'il s'agisse de l'accroissement de la productivité, des orientations stratégiques, des investissements ou des restructurations.

Pour que Fagor puisse racheter Elco-Brandt en mars 2005, la décision a été prise à la majorité d'une assemblée générale de plus de quatre mille personnes pour la décision finale. Cette assemblée générale a été préparée par de multiples réunions organisées avec des groupes de cinquante personnes permettant aux dirigeants d'expliquer le projet à tous et de répondre à chaque question de chaque associé. Certes, c'est long et plus lent. La concertation est chronophage. Mais ça marche. Cette égalité vaut aussi pour l'élection des organes de décision. Ici, c'est l'ensemble des travailleurs qui vote. Chaque coopérative est dirigée par un conseil des recteurs, sorte de conseil d'administration dont les douze membres sont élus pour quatre ans. Le conseil élit ensuite son président pour quatre ans également qui, sitôt son mandat terminé, retournera à son ancien poste.

Cette loi de la majorité a aussi ses revers. En 1994, le conseil des recteurs de Fagor a dû rendre son tablier après un désaccord avec les employés. « La coopérative est redoutable pour un dirigeant, nous explique Fernando Gómez-Acedo, président du conseil de surveillance de Fagor-Brandt. Ce n'est pas tous les jours facile de faire approuver sa politique à des milliers de salariés. » L'inverse est aussi vrai. Vingt ans plus tôt, en 1974, un groupe d'ouvriers qui avait osé s'opposer à la grille de salaires s'est vu remercié sans autre forme de procès. À l'unanimité et sans état d'âme. On ne plaisante pas avec les principes du coopératisme. Autre loi intangible sur laquelle repose le principe même de MCC, chaque coopérative est et reste propriété de ses salariés. Ici, les employés ne sont pas des salariés, mais des travailleurs associés. La différence n'a rien de sémantique. Ces travailleurs sont actionnaires et bénéficient de l'emploi à vie, sauf faute grave. En arrivant, toute nouvelle recrue doit participer à hauteur de dix mille euros au capital de l'entreprise : cette somme est payable en trois ans et remboursable en cas de départ. La Caja Laboral prête l'argent si nécessaire. Sur cette base, l'associé reçoit une part des bénéfices en tant qu'actionnaire. Résultat : 40 % des bénéfices de l'entreprise vont aux associés. Impliqué financièrement dans l'entreprise, le travailleur peut toucher des bénéfices quand tout va bien mais en cas de coup dur pour la coopérative, son pécule peut être réclaté.

Un partage des profits

La ventilation des profits est elle aussi pour le moins originale. Au lieu de se baser sur la participation des associés au capital social qui est structurellement égale pour chacun, elle est calculée par rapport au travail effectué. Chaque employé est donc intéressé au résultat de l'entreprise, rémunéré par une partie fixe liée au poste occupé et par une variable liée à la productivité industrielle. Outre ces 40 % qui profitent directement aux ouvriers, le reste des bénéfices est partagé pour 10 % entre les oeuvres de charité ou de formation (hôpitaux, écoles, centres de recherche) que le groupe subventionne, un fonds de réserve pour les entreprises coopératives en difficulté pour 30 %, le reste est réinvesti dans l'entreprise.

Autre conséquence du système, l'écart de rémunération entre le salarié associé le plus bas de l'échelle et le président se situe entre un à huit en moyenne, là où dans une entreprise classique l'écart peut aller de un à quatre-vingts et au-delà. Cette éthique de la démocratie d'entreprise et de la solidarité qui ne s'est jamais démentie depuis cinquante ans, explique qu'il n'existe ni syndicats ni licenciements. Mieux encore, MCC s'est payé le luxe dans un secteur réputé sinistré de recruter plusieurs dizaines de milliers de personnes supplémentaires en moins de dix ans. Quant aux grèves, il n'y en a jamais eu dans le groupe. MCC a su s'adapter à la mondialisation sans jamais licencier ses travailleurs associés ni sacrifier ses principes d'équité sociale. Il a toujours eu à coeur de ne renier ni sa philosophie ni ses principes, de toujours parier sur sa gestion sociale et sa politique du plein emploi.

Un vrai pied de nez aux fatalités industrielles. L'une des clefs de la puissante et régulière ascension de Mondragón réside dans sa capacité à gérer virages stratégiques et restructurations avec l'assentiment de la majorité de son personnel. Ici, comme dans toute structure coopérative, la viabilité et la sauvegarde de l'entreprise sont plus importantes que le profit personnel. Un défi qui n'est pas simple dans un groupe qui emploie cent mille personnes.

Ce management participatif se révèle particulièrement utile dans les périodes de crise. Le 13 mai 1993, les salariés de Fagor, la branche électroménager de MCC numéro 1 en Espagne, votent à une large majorité le gel de leur propre rémunération. Même chose en 1997. Cette année-là, le coréen Daewoo est en train de faire une percée fracassante sur le marché espagnol de l'électroménager. Avec ses prix défiant toute concurrence, il met gravement en danger la viabilité de Fagor. À la majorité des voix, les travailleurs décident alors de geler leurs salaires afin de faire baisser le coût de leurs produits.

Une décision qui intervient à chaque avis de tempête et ne doit rien à un quelconque idéalisme béat. « Sans profit, pas de social. » Ici, tout le monde l'a compris. Cette responsabilisation et cette implication exceptionnelles trouvent aussi leur explication dans la confiance. Saisonnalité du travail, préretraites, accroissement de la productivité sont d'autant mieux acceptés que les licenciements sont rejetés par le système coopératif. Quand une chaîne de montage située en Euskadi doit être fermée pour être déplacée ailleurs, les travailleurs associés sont alors mutés dans une autre branche du groupe. Personne ici ne reste sur le carreau. Ce climat de confiance explique le peu d'esprit revendicatif des travailleurs associés. Le travailleur associé croit en son entreprise et est prêt à se serrer la ceinture si nécessaire. À défaut de voter le gel de ses salaires, il vote régulièrement des hausses de rémunération mesurées et n'hésite pas à augmenter sa cadence de travail et ses horaires quand les résultats piquent du nez. La maison le lui rend bien. Si le salarié d'une coopérative en difficulté est détaché dans une autre entité du réseau, la perte éventuelle de son salaire est comblée par un fonds de solidarité. « Voir un tel modèle social dans l'industrie internationale est assez unique au monde », résume José Mari Muñoa, délégué pour les relations extérieures au gouvernement basque.

- 06/11/2008 - Aqui! - Tous droits réservés -