

CHAPITRE V.14

CULTURE ET GESTION EN PAYS BASQUE : TRAVAILLER POUR SA COMMUNAUTÉ A-T-IL ENCORE UN SENS?

HERVÉ GRELLIER¹

Résumé. D'aucuns pourraient se demander si un territoire exigu divisé entre deux puissants États d'Europe peut encore révéler quelque originalité. Territoire pauvre en ressources naturelles et traversé de vallées étroites sur une partie importante de sa superficie. Territoire à vocation industrielle sur le versant ibérique et tourné principalement vers les services sur son autre versant. Un territoire en proie principalement sur son versant espagnol à un long conflit s'exprimant de différentes manières depuis les guerres carlistes² du XIX^e siècle. Un regard pressé y voit une communauté possédant une langue et des activités culturelles populaires récréatives semblables : art culinaire, danses, chants, jeux de force, pelote basque, etc. Mais un regard plus patient se laisse attiré par certaines expériences originales : l'association Hemen pour son travail sur l'économie locale, la société anonyme de capital-risque de proximité Herrikoa participant au maintien et à la création de

1. Hervé Grellier est enseignant à la Faculté des sciences de l'entreprise de Mondragon Unibertsitatea au Pays basque espagnol. Ses intérêts de recherche portent sur l'épistémologie constructiviste, les méthodologies qualitatives et la GRH, sur le leadership, la communication, la négociation, ainsi que sur les stratégies culturelles et identitaires dans le développement des politiques stratégiques d'entreprise.

2. Trois guerres carlistes se produisirent au XIX^e siècle en Espagne (1833-1840, 1846-1849, 1872-1876). Elles virent s'affronter les partisans du carlisme et les libéraux. Les premiers prônent une monarchie catholique traditionnelle, décentralisée et respectueuse des libertés provinciales, des traditions locales et de la coutume. Les libéraux sont centralisateurs et inspirés des exemples français et italiens.

Grellier, Hervé, « Culture et gestion en Pays basque : travailler pour sa communauté a-t-il encore un sens? », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

2 500 emplois, le syndicalisme agricole ELB, pour le côté français, et les coopératives et les écoles en langue basque ou *ikastola* de part et d'autre des Pyrénées.

INTRODUCTION

Le principal objet de ce chapitre est de mettre en évidence les interactions entre les expressions coutumières, qu'elles soient sociales, juridiques ou organisationnelles, politiques et religieuses d'une culture régionale, qui jouent un rôle dans la structuration d'un réseau d'entreprises coopératives. Négligeant trop souvent une approche anthropologique approfondie, les raisons avancées par différents auteurs sur le pourquoi d'un tel réseau sur ce territoire se révèlent souvent peu fécondes. D'une part, si nous essayons de dépasser cette lacune, il sera plus facile de comprendre pourquoi c'est un territoire qui se prêtait bien à une telle expérience, sans pour autant y voir aucun déterminisme, mais plutôt un faisceau d'éléments potentiellement structurants. D'autre part, la prise en compte de ces différents facteurs est porteuse de sens pour la compréhension du développement de la corporation de coopératives que nous allons présenter, mais aussi pour saisir les difficultés qu'elle a commencées et continuera à rencontrer en raison de son processus d'internationalisation croissant. Notre analyse portera principalement sur la corporation de coopératives dénommée Mondragon Corporacion Corporativa (MCC).

Mondragon est une petite ville de 25 000 habitants située dans une vallée très étroite peu connue de la province basque espagnole du Guipuzcoa (San Sebastian-Donostia) appelée vallée de l'Alto Deba-Debagoiena. Le Guipuzcoa se trouve être la province la plus petite et la plus industrialisée de la péninsule ibérique. La vallée de Mondragon, très densément peuplée, compte aujourd'hui une population avoisinant les 65 000 habitants. Mondragon est la destination recherchée d'un tourisme que l'on pourra qualifier de singulier. En effet, chaque année, près de 4 000 touristes viennent du monde entier non pas pour admirer le monastère d'Arantzazu situé à quelques kilomètres de là, mais pour visiter le quartier général de l'expérience coopérative de Mondragon. Le chemin parcouru depuis la fin de la guerre civile (Clamp, 2003; Heiberg, 1981) à nos jours est en effet remarquable, car la vallée connaît aujourd'hui l'un des taux de revenu par habitant les plus élevés d'Espagne. Le faible taux de chômage est considéré comme structurel, et la moitié de l'emploi est de type coopératif.

Conformément à ce que nous annonçons dans le résumé, nous présenterons dans un premier temps ce que les sciences sociales (Chanlat, 1998)

nous permettent de dire sur les logiques communautaires à l'œuvre sur les deux versants de ce territoire. Nous comprendrons ainsi comment le réseau de coopératives MCC a pu bénéficier d'un humus facilitateur et comment il en a été influencé. Mais pour autant, dans le même temps, si nous faisons l'analyse comparée³ des dynamiques de développement économique des deux versants de ce territoire, et plus particulièrement de la situation provoquée à cet égard par le régime franquiste, nous serions d'autant plus convaincus de la précaution que nous avançons plus haut sur le fait de ne pas chercher de déterminisme dans les éléments culturels évoqués. En effet, l'interaction des différents aspects du tissu culturel régional sur les représentations et sur les actions des acteurs locaux s'enchaîne selon des logiques complexes entendues au sens de Weick⁴ (1995). Nous essaierons donc plutôt de noter la présence et l'importance de ce terreau culturel semblable de part et d'autre des Pyrénées et de comprendre comment les acteurs locaux ont pu « énoncer » des logiques de développement se nourrissant à la même source, mais suivant leur proche cheminement selon là où elles s'appliquent. Par exemple, le versant français du territoire n'a pas su ou n'a pas pu copier le modèle de Mondragon malgré la présence de structurants culturels semblables et, de fait, a emprunté d'autres stratégies de développement solidaire : l'association Hemen, la banque Herrikoa, les politiques de développement local en Soule, le syndicat agricole ELB, la recherche de formulation d'une organisation administrative territoriale appropriée au Pays basque français⁵. Pour approfondir ce point, il faudrait analyser les différentes logiques économiques de développement à l'œuvre sur les deux versants.

Notre premier temps sera consacré à la présentation de la MCC, réseau d'entreprises relativement connu dans le milieu universitaire anglophone et beaucoup moins du côté francophone⁶, si ce n'est au Québec. Il a été quelque peu oublié en France malgré un certain regain d'intérêt au cours des années 2000. Cette aventure entrepreneuriale a toujours tenté de concilier l'économique et le social pour le bien du développement communautaire. Nous entendons par là qu'elle a toujours poursuivi la recherche d'un

3. Ce que nous ne ferons pas dans ce chapitre, puisque tel n'est pas son objet.

4. En évoquant la pensée de Karl Weick (1995), nous faisons référence à la portée explicative des concepts de *sensemaking* (ou de construction collective de sens), d'*enactment* (ou de mise en scène selon Koenig (1987)), d'organisant/organisé dont il est le promoteur dans les sciences sociales (Autissier et Bensebaa, 2006, Vidaillet, 2003, p. 178-180).

5. Voir à ce propos les travaux d'Eguzki Urteaga (2006, 2004), sociologue, sur la nouvelle gouvernance dans le Pays basque de France basée sur une concertation élargie des différents acteurs de la vie sociale : hommes politiques de tout bord, syndicalistes, hommes d'entreprises, associations culturelles, monde agricole, administration centrale, régionale, locale.

6. Le mouvement coopératif de Mondragon avait attiré l'attention en France, pendant les années 1960-1970. Son attrait a diminué en même temps que l'intérêt pour les idées autogestionnaires. On peut citer : Garcia (1970), Servy (1981).

équilibre mesuré et partagé entre les entreprises et la société environnante. Cette quête permanente a aussi bien attiré l'attention d'associations caritatives ou de développement économique et social des pays les plus défavorisés que d'hommes politiques venus d'Europe du Nord, d'Angleterre, des États-Unis, de l'ex-Union soviétique ou de l'ex-Yougoslavie. Après avoir observé ce « modèle », certains ont même proposé des lois sociales.

Dans un deuxième temps, nous aimerions montrer comment à l'origine et pendant le développement de ce réseau, sont entrés selon nous en résonance avec l'évolution du mouvement coopératif une structuration sociale territoriale bien située, un fait historique tragique et un leader incontesté. La publication de travaux de qualité sur le Pays basque dans les domaines anthropologique, historique et sociologique au cours de ces vingt-cinq dernières années nous permet de proposer une grille de lecture des différents facteurs représentatifs de cette expérience.

Dans un troisième temps, nous montrerons comment l'évolution de la structure organisationnelle de la corporation s'est nourrie non seulement des faits socioéconomiques contextuels, mais aussi de la culture environnante en mettant en place des instruments de coopération performants.

Pour conclure, nous aimerions présenter quelques-uns des différents défis auxquels doit actuellement faire face le mouvement coopératif de Mondragon en matière de gestion, en ces années de globalisation.

Mais avant de commencer la présentation générale du cas, évoquons quelques traits culturels qui peuvent attirer l'attention. Pensez-vous que la transmission des biens familiaux est homogène sur tout le territoire européen? D'après vous, la maison appartient au propriétaire ou le propriétaire à la maison? A-t-il existé, avant la Révolution française et après elle, des lieux où l'organisation de vallées a pu se réaliser en dehors du diktat de l'Église ou de la noblesse? Comment les pratiques communautaires peuvent-elles influencer la conceptualisation des relations hiérarchiques? Se faire des amis? Le fait-on partout pareil? Pourquoi la MCC a-t-elle choisi d'inaugurer son polygone industriel en Chine⁷ par la construction d'un *txoko* comme lieu de réunion et de rencontre (d'après le quotidien *Deia*, 2007, n° 8183, p. 32)? Nous espérons pouvoir apporter quelques éléments de réponse qui nous permettront de comprendre comment des pratiques culturelles ont pu influencer des structures organisationnelles bien modernes.

7. Deia, « M.C.C. estrena « txoko » en China por su desembarco en el país. Su nuevo polígono industrial de Kunshan contará con un caserío de tres alturas », *Cinco Dias*, 10 et 11 mars 2007, p. 32.

LA CORPORATION MCC : LE GROUPE LE PLUS DIVERSIFIÉ D'ESPAGNE

Mouvement initié en 1943 avec la création de l'École professionnelle⁸, c'est en 1956 que fut créée la première coopérative industrielle, ULGOR⁹, sous l'impulsion du jeune prêtre José Maria Arizmendiarieta¹⁰ (dorénavant JMA), véritable leader charismatique. Ce groupe est constitué actuellement par plus d'une centaine de coopératives couvrant de nombreux secteurs d'activités économiques. Ainsi, l'expérience initiale d'une entreprise possédée par les salariés fabriquant des poêles domestiques s'est transformée en un système complexe d'entreprises incluant des coopératives agricoles, industrielles, d'enseignement, une structure financière, un service de sécurité sociale, des centres de recherche, un réseau de grande distribution. La banque Caja Laboral – Euskadiko Kutxa est la banque coopérative la plus importante de l'État espagnol. En 2004, elle est selon la revue *The Banker* du groupe Financial Times, la 4^e banque la plus solvable en Espagne et la 129^e au niveau mondial. Pour le cabinet-conseil Datamonitor, elle serait pour la même année la 8^e banque la plus rentable d'Europe.

Ce groupe qui représente une expérience originale au niveau mondial est aujourd'hui le premier acteur économique de la Communauté autonome du Pays basque (ou CAPB) et l'un des plus importants groupes industriels privés de l'État espagnol (le septième). De plus, en janvier 2007, selon la Fédération Européenne d'Actionnariat Salarié (FEAS), la MCC occupe la première place en chiffres d'emploi au classement des 100 principales entreprises européennes d'Actionnariat Salarié, dans lesquelles les travailleurs détiennent au moins 50 % du capital.

En 2000, la corporation employait quelque 54 000 personnes. À la fin de 2005, elles étaient 78 455, soit une augmentation de plus de 45 %. Si l'on remonte à 1985, elles n'étaient guère plus de 19 000¹¹. La création d'emplois a été dès le début de cette expérience le principal leitmotiv de ce mouvement. Actuellement, de nombreux postes d'emplois ne sont plus seulement créés sur le territoire historique de cette expérience, mais un peu partout dans le monde. En 2000, la MCC réalisait un chiffre d'affaires de 7,065 milliards d'euros. En 2005, ce chiffre atteignait 11,859 milliards d'euros, soit une progression de plus de 65 %. En 2005, plus de la moitié

8. Aujourd'hui, École polytechnique d'ingénieurs, pilier de l'université de Mondragon ou Mondragon Unibertsitatea.

9. ULGOR : ce nom est simplement composé des initiales des fondateurs de la coopérative, à savoir : Luis Usatorre, Jésus Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José Maria Ormaetxea et Javier Ortubai.

10. José Maria Arizmendiarieta, nous emploierons souvent l'acronyme JMA pour simplifier.

11. Henri Desroche signalait dans la préface de l'ouvrage de Quentin Garcia (1970) que c'était déjà un chiffre remarquable pour ce genre d'entreprises.

des ventes industrielles ont été conclues à l'extérieur de la péninsule ibérique soit par des exportations, soit par des productions transplantées.

Sur le plan économique, l'activité de MCC se répartit autour de trois groupes :

- Le groupe industriel (5,760 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2005). Ses entreprises (Fagor Électroménager, Fagor Électronique, Fagor Automotion, Maier, Orona, Urssa, Copreci, Irizar, Orbea, etc.) fabriquent des ascenseurs, des pièces automobiles, des machines-outils, des lave-linge, des charpentes métalliques, des carrosseries d'autobus haut de gamme, des antennes paraboliques, des bicyclettes, etc. Les secteurs élaborant des produits pour le foyer et des éléments pour l'électroménager représentent plus de 40 % des ventes industrielles. Sur ce même pôle se trouvent les divisions industrielles regroupées selon les activités. Citons-en quelques-unes : l'automobile¹², le bâtiment, l'équipement industriel, l'équipement ménager, l'ingénierie et les biens d'équipement, les machines-outils et les composants.
- Le groupe distribution, porté par les enseignes Eroski, totalise 6,099 milliards d'euros de ventes totales en 2005 sur l'ensemble du territoire espagnol avec une implantation dans le sud-ouest de la France. Ce pôle est l'un de ceux qui se développent le plus vite au coude à coude avec Alcampo (Auchan) et Carrefour-Promodès. Il se compose de grandes surfaces, de supermarchés, de supérettes, de parfumeries et d'agences de voyages.
- Et le groupe financier, constitué autour de la banque Caja Laboral – Euskadiko Kutxa, qui a été créé initialement pour favoriser la croissance des activités industrielles, et Lagun-Aro qui représente son propre système de sécurité sociale et optimise la rentabilité de ses fonds patrimoniaux.

De plus, la corporation s'appuie sur des centres de recherche consacrés aux applications industrielles (Ikerlan¹³, Ideko¹⁴, MTC¹⁵) et sur la création en 1997 de l'Université de Mondragon¹⁶. Cette dernière est composée d'une

12. *Automoción* en espagnol. Les coopératives de cette division font en fait partie des équipementiers des grands constructeurs d'automobiles.

13. Centre technologique spécialisé dans le développement de produits.

14. Centre technologique spécialisé dans la machine-outil.

15. Centre technologique spécialisé dans la recherche et dans le développement de pièces et d'ensembles thermoplastiques pour les secteurs de l'*automoción*, de l'électrodomestique, de la téléphonie.

16. Signalons que cette université s'appuie sur une longue tradition de formation au sein des coopératives. En effet, à l'origine de l'expérience coopérative se trouve l'école professionnelle technique de Mondragon créée en 1943. En 1960 est fondée à Oñati l'école de gestion et en 1979, l'école des professeurs à Eskoriatza.

école polytechnique d'ingénieurs, d'une faculté de gestion et d'une faculté des humanités. Durant l'année universitaire 2006-2007, elle a accueilli plus de 3 750 étudiants avec un budget d'un peu plus de 18 millions d'euros. Elle délivre notamment des diplômes d'ingénieurs en informatique de gestion, en télécommunications, en électronique, etc., ainsi que des maîtrises en psychopédagogie des langues ou en sciences de l'entreprise. Dans cette université, qui est aussi une coopérative, les étudiants peuvent payer leurs droits d'inscription en travaillant à Alecoop¹⁷ moyennant une rémunération d'à peu près 535 euros par mois à mi-temps. Tout récemment, en 2002, a été créé le MIK, un centre de recherche en gestion et organisation d'entreprises.

En fait, la multiplicité des secteurs économiques concernés souligne déjà une des originalités de la corporation.

Pour autant, ce qui retient le plus l'attention quand on évoque la corporation MCC, c'est surtout son fonctionnement. Toutes ces coopératives¹⁸ décident par vote lors de l'assemblée générale des coopérateurs d'appartenir au réseau corporatif. L'appartenance n'est donc pas soumise à des liens financiers classiques tels qu'on peut les connaître dans les groupes d'entreprises composés par exemple de sociétés anonymes. Les services centraux de MCC, composés par quelque 70 personnes, agissent dans un souci d'harmonisation de la corporation. Ils n'ont qu'une autorité morale et sont des animateurs de la corporation.

L'ESPACE SOCIAL, UNE APPROCHE ANTHROPOLOGIQUE PORTEUSE DE SENS

Quand il est fait mention de l'expérience coopérative de Mondragon, une des premières questions qui vient à l'esprit est : mais pourquoi cette expérience en ce lieu? À cet effet, certains auteurs cherchent parfois à comprendre les composantes culturelles participantes qui expliqueraient l'existence de ce réseau dans cette vallée basque. Nous aimerions souligner que, souvent, cette analyse est plus qu'expéditive. Jugeons-en plutôt.

Quand dans l'ouvrage de Davydd Greenwood et José Luis Gonzalez (1989), malgré son titre et son objet, il est fait mention du territoire dans

17. Alecoop : coopérative d'étudiants qui facilite la formation et l'apprentissage des étudiants des centres de formation de MCC dans des centres de travail par le développement de stages ou/et de contrats de travail à temps partiel.

18. Le grand nombre de coopératives industrielles de travailleurs associés est d'ailleurs la principale originalité de ce réseau coopératif.

lequel surgit cette expérience coopérative, la présentation se résume en quelques paragraphes dont l'essence est la suivante :

Le Pays basque est bien connu pour son fort sentiment d'identité comme peuple, identité politique et culturelle. Le style de vie est intégralement européen dans ses formes sociales, même si le pays dispose d'une langue singulière : l'euskara [...] Bien que l'euskara soit parlé seulement par entre 25 % et 30 % de la population, la langue confère au pays un point de rencontre idéologique exceptionnel. [...] Le Pays basque a été une des zones les plus industrialisées d'Espagne pendant tout le XX^e siècle, ce qui en a fait un important point de destination pour la migration intérieure procédant du reste de l'État (traduit de Greenwood et Gonzalez, 1989, p. 35).

Il est vrai que le livre n'a pas pour objet l'étude anthropologique du Pays basque. Mais c'est une approche très rapide pour ce qui est tout de même une étude anthropologique des coopératives de Mondragon. Si l'on cite les travaux de Logan et Thomas (1980), ceux de Bradley et Gelb (1983), ou celui de Kasmir (1999), l'approche anthropologique est souvent alléguée, mais rarement développée ou comme dans le cas de Kasmir, uniquement sous un angle marxiste et donc dans l'optique de la lutte des classes. Il paraît être de bon ton de faire appel à l'anthropologie, mais sans l'exploiter correctement. Dans les travaux de Whyte et Whyte (1988) et de l'Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, sont avancés certains points qui demandent à être expliqués davantage, car ils ne sont qu'à peine évoqués : par exemple, la tradition industrielle basque, la tendance à épargner, le *chiquiteo*¹⁹, le nationalisme et la religiosité basque (dans les travaux de la fondation) et la référence rapide à certaines caractéristiques géographiques, à certaines institutions de caractère démocratique, à la pratique de la solidarité (Whyte et Whyte, 1988, p. 26-27, p. 308-309). En effet, la prise en considération d'études récentes permet de montrer comment la culture régionale forme un terreau riche en réseaux d'entraide et de solidarité communautaires.

Pour mieux appréhender l'importance de cette culture régionale, l'utilisation d'une démarche suivant les conseils donnés par Fernand Braudel nous semble nécessaire. Selon les postulats énoncés par Braudel (1987, 1988) concernant l'approche globale de compréhension de l'histoire, la prise en compte des dimensions suivantes est conseillée : la géographie, l'économie, la politique, les sciences sociales et la culture.

19. *Chiquiteo* ou *txikiteo* : traditionnellement, tous les jours, après le travail, les groupes d'amis se réunissent dans les rues et font la tournée des bars. Coutume qui tend à perdre de son intensité pour ne se pratiquer qu'une à deux fois par semaine dans de nombreuses villes et bourgades.

Pour Braudel, le capitalisme qui apparaît dès le XIII^e ou le XIV^e siècle est un bon indicateur de la modernité et de l'évolution du monde. Il parle ainsi de l'émergence de zones d'économie-monde. Il n'est pas de notre compétence de déterminer si la vallée de Deba peut se définir de cette manière. Pour autant, l'utilisation de cette méthodologie appliquée par des chercheurs braudéliens à la zone du Deba permet de mettre au jour certains résultats importants. Nous faisons principalement référence aux travaux de Caro Baroja (1974) et d'Azpiazu (1999, 2002). Si Caro Baroja (1974) mentionne les XIII^e et XIV^e siècles, Azpiazu se centre surtout sur le XVI^e siècle. En effet, pour ce dernier, si le XVI^e siècle représente le siècle d'or de l'Espagne, il aura été un siècle de platine au Pays basque et surtout dans la vallée du Deba. En effet, loin de rester une vallée isolée en raison de ses caractéristiques géographiques comme on pourrait le croire, la vallée était en relation avec l'Europe pour échanger ses produits contre d'autres.

Tout d'abord, pour bien situer les zones géographiques qui composent le Pays basque, il est d'usage de distinguer l'Ager Vasconum et le Saltus Vasconum depuis les descriptions réalisées par les historiens latins Strabon et Ptolémée. Cette distinction analytique a été maintenue jusqu'à nos jours et a été employée également par Caro Baroja (1974). Elle permet d'identifier des zones fertiles et relativement plates, favorables à l'agriculture, telles que les provinces de Navarre et d'Alava, et des zones de vallées étroites et montagneuses, comme les provinces de Biscaye et du Guipuzcoa, pauvres en ressources naturelles. La vallée du Deba entre dans cette deuxième catégorie.

Les reliefs du Pays basque sont d'une extrême complexité. En dehors d'une marge collinaire septentrionale et des plaines méridionales de l'Èbre, plus de la moitié du pays est en montagnes, petites ou moyennes certes, mais dotées de pentes si vigoureuses et souvent de formes si heurtées qu'on oublie vite leur altitude médiocre (Viers, 1983, p. 29-30).

Le Saltus Vasconum a généralement représenté les zones de repli des Basques lors des divers conflits qu'ils ont pu connaître au cours de leur histoire.

Selon Caro Baroja (1974, p.108) :

À partir du XII^e siècle, commence une période au cours de laquelle les Basques apparaissent dans le concert des peuples occidentaux avec une personnalité très marquée. Aux XIII^e et XIV^e siècles, malgré la férocité des luttes de clans et de lignages, le pays et peuple basques acquièrent plus d'importance au sein de l'Espagne, et son poids social et économique est encore plus grand aux XVI^e, XVII^e et XVIII^e siècles. [...] Le Basque, peut-être pour sa complexion vigoureuse, pour l'étroitesse de l'environnement et pour d'autres facteurs, est, doit

être, homme d'action : l'« homo faber » de la Péninsule. Et il l'est au sein de certaines traditions qui tranchent avec les ridicules généralisations qui ont été avancées sur son esprit de clocher, sa rusticité, etc., partant uniquement de l'observation de ses particularités linguistiques et de certains traits de son folklore. [...] Je dirais, que, aujourd'hui, c'est un peuple d'une tradition culturelle éminemment européenne, occidentale, assez différenciée des méditerranéennes, demandant pardon à ceux qui ne les voient que pour leur possible relation de parenté avec des peuples exotiques (traduction par l'auteur).

Les principaux travaux d'Azpiazu (1999, 2002)²⁰, historien-anthropologue spécialiste du XVI^e siècle, nous permettent de comprendre les phénomènes de protoindustrialisation à l'œuvre dans la vallée du Deba. Pour lui, l'analyse de cette période-clef du XVI^e siècle agit comme un véritable miroir pour mieux comprendre les faits du XXI^e siècle. Pauvre en ressources naturelles, la seule chance qu'a connue cette vallée est de posséder des mines de fer²¹, du bois pour faire du charbon, une inclinaison suffisante des montagnes pour que l'eau puisse entraîner les forges et des gens qui ont su l'exploiter. Azpiazu explique fort bien comment l'économie de l'époque s'est constituée. Sous l'empire de Philippe II, la vallée s'était spécialisée dans la production d'objets en fer et en acier, et plus particulièrement d'armes blanches et d'armes à feu légères. La qualité des produits fabriqués et la capacité de production étaient telles que cette vallée représentait le seul point de ravitaillement sûr de l'Empire espagnol. Quand on parle de la qualité des produits réalisés, rappelons que la fameuse épée de Tolède (Caro Baroja, 1974; Azpiazu, 1999, 2002; Whyte et Whyte, 1988)²² était faite de l'acier de Mondragon, et que l'armée espagnole désirait que les pièces sensibles des armes à feu légères comme les clefs de sécurité des mousquetons soient faites avec cet acier. La vallée étant donc stratégique pour l'empire, un *veedor real* ou représentant royal était d'ailleurs envoyé à Soraluze-Plencia de las Armas, petite ville située en aval de la vallée. Il était chargé de veiller aux bonnes conditions de ravitaillement de l'armée impériale. Il était, entre autres choses, responsable de transmettre les besoins et les commandes de l'armée.

On peut se demander alors comment était organisée cette production artisanale, voire quasi industrielle. Il n'existait bien sûr pas d'usines au sens moderne du terme. Caro Baroja (1974, 1986) et Azpiazu (2002, 1999,

20. Sous la direction de Julio Caro Baroja, José Antonio Azpiazu a réalisé sa thèse dans une optique braudélienne. À partir de celle-ci, il a publié de nombreux ouvrages de vulgarisation scientifique. Il effectue un véritable travail de fourmi dépouillant les testaments et autres documents juridiques du XVI^e siècle qui se trouvent aux archives provinciales du Guipuzcoa.

21. Auxquelles les Romains préférèrent les mines plus accessibles de la côte basque.

22. Pour en prendre connaissance, on peut se référer aux ouvrages de Caro Baroja et d'Azpiazu.

1998, 1988) montrent ainsi que l'économie locale n'était pas alors simplement agricole, mais le produit de l'enlacement dans un milieu rural de deux aires productives différentes. En fait, dans de nombreux *caserios* ou fermes, en plus de l'activité agricole classique largement insuffisante pour la survie de la maison, ou *etxe*²³ en basque, il n'était pas rare de procéder à la réalisation de produits artisanaux utilisant la forge et le fer disponible. Ils montrent également que loin de correspondre à l'image péjorative et vieillotte que peut avoir le terme *caserio* dans le vocabulaire actuel de certains citadins, il pouvait recouvrir l'idée d'unité de production. Par ailleurs, lorsque la demande de l'armée baissait, l'activité se dirigeait vers la production d'outils en fer destinés au monde rural ou à tout autre, ce qui souligne le pragmatisme de ces petits producteurs. En fait, ce sont de très nombreuses unités de production organisées principalement autour de l'*etxe* qui étaient réparties sur tout le territoire. Et la coordination entre toutes ces unités et la répartition des quantités à produire s'opéraient par l'intermédiaire de *mercaderes* ou négociants.

Voilà pourquoi Azpiazu (2002, p. 43-52) n'hésite pas à voir en cette organisation structurée en plein XVI^e siècle une activité coopérative précoce. Il parle d'une :

... formidable aire industrielle. Celle-ci couvrait plusieurs dizaines de bourgs et emplacements, organisés sous une forme nettement coopérative, dans le fonctionnement duquel chaque localité, chaque corporation, chaque métier, enchaînaient une série de labeurs et de services dont l'efficacité et la productivité devraient suffire à rompre le scepticisme de celui qui montrerait des réticences sur le protagonisme basque dans l'approvisionnement de l'armée la plus puissante du début de l'Ère moderne (traduit d'Azpiazu, 2002, p. 17).

Il poursuit en expliquant comment de nombreuses formes de solidarités ont été mises en œuvre afin de survivre dans une vallée si étroite et si pauvre en ressources naturelles. Pour ce qui est de la production d'armes, une collaboration entre les différents corps de métiers était pratiquée. De plus, les produits fabriqués dans la vallée étaient transportés jusqu'aux ports de la côte pour être vendus ensuite en Europe et ainsi importer les denrées nécessaires. Les marins basques étaient déjà habitués à parcourir toute l'Europe comme pêcheurs de baleine ou capitaines de flotte. Et les citoyens de la vallée n'hésitaient pas à prendre des risques en investissant une part de leur épargne dans des projets, par exemple en investissant dans l'affrètement d'un bateau. Avant que le Concile de Trente ne devienne vraiment opérationnel sur l'ensemble de l'Europe, c'est-à-dire vers 1560, on comptait

23. Prononcer « etché ».

jusqu'à la présence de femmes pour promouvoir de tels projets! Ces impératifs géographiques et économiques ont conduit à structurer les institutions locales sur un modèle dont l'essence ne pouvait donc reposer sur une aristocratie foncière comme en Castille, par exemple.

De plus, il faut remarquer que l'éducation a toujours été un souci permanent de la société au Pays basque, que cela soit de la part des institutions ou des particuliers (Azpiazu, 1998, p.147-164). Cette préoccupation pour le développement de l'enseignement dépassait le primaire pour s'étendre également à l'enseignement secondaire et à l'université pour préparer de jeunes Basques à l'administration de l'État, ainsi que des comptables et des avocats pour défendre les intérêts commerciaux locaux. Rappelons que l'Université Sancti Spiritus d'Oñati (1542-1901) a ainsi été fondée grâce au mécénat de l'archevêque Rodrigo Mercado de Zuazola pour former des spécialistes en droit, en comptabilité, etc. pour tout le Pays basque.

En corollaire avec la chute de l'empire, le dynamisme économique de la vallée a baissé d'intensité.

Ces travaux de recherche sont d'autant plus intéressants qu'ils permettent de sortir d'une vision quelque peu dichotomique de l'histoire du Pays basque, enjeu des rapports politiques. En effet, il n'est pas toujours facile de s'y retrouver, car trop longtemps, tel que le rappelle Marianne Heiberg, les lectures des nationalistes basques ou des nationalistes espagnols étaient (ou sont encore) en concurrence pour interpréter l'histoire.

Chacun disposait d'une interprétation différente de l'histoire basque utilisée pour couvrir et justifier les attitudes et les positions politiques existantes. De plus, de nombreux travaux de recherche sur l'histoire basque ont été menés avec cette visée politique clairement présente à l'esprit²⁴ (Heiberg, 1981, p. X).

Nous pensons que l'utilisation de cette approche braudélienne nous aura permis de présenter des traits historiques importants de la vallée. Comme nous le verrons par la suite, ils nous permettront de mieux éclairer notre lecture du XXI^e siècle.

DES PRATIQUES COMMUNAUTAIRES HISTORIQUEMENT SITUÉES

Comme nous l'avons fait dans la partie antérieure, nous désirons présenter ici quelques éléments généraux de la culture traditionnelle basque qui permettent de comprendre pourquoi le mouvement coopératif a pu

24. Selon la proposition de traduction que nous réalisons de : « Each possessed a distinct interpretation of Basque history used to underwrite and justify current political attitudes and positions. Moreover, much of Basque historical research has been conducted with this explicitly political aim in mind. » Les autres citations de Heiberg que vous lirez sont aussi des traductions de l'auteur.

entrer en résonance avec certaines représentations inspirées soit du droit coutumier basque, soit de principes organisationnels bien spécifiques à l'œuvre dans des institutions pastorales, dans les *cuadrillas* ou *sociedades*²⁵, soit de la religion, soit du sentiment nationalitaire. Au sens de Charles Taylor (1997, 1998)²⁶, on peut dire que les coopératives ont joué le rôle d'institutions identifiantes (Itçaina, 2002, p. 396²⁷).

Souvent, il est avancé que c'est le travail de voisinage (Azurmendi, 1984), ou *auzo lan*, qui est l'élément explicatif de l'intérêt des Basques pour les coopératives. Dans de nombreux endroits dans le Pays basque et en dehors, des pratiques de ce type-là ont pu être décrites. Si elles avaient une originalité au Pays basque, cela serait sur le plan de leur conceptualisation. Nous préférons présenter d'autres pratiques moins connues, mais sûrement plus significatives.

Comme nous l'avons indiqué auparavant, le *Saltus Vasconum* couvre une grande partie de la géographie du Pays basque cis- ou trans-pyrénéen. Ses caractéristiques ont obligé les habitants de ces vallées à structurer leur organisation sociale de manière spécifique en cherchant à essayer de concilier les intérêts individuels (plus exactement de maisonnée) et collectifs de manière à épargner le peu de ressources disponibles. Il est bien mis en avant dans l'ouvrage de Lagarde (2003) que la plupart de ces pratiques répondent à des principes d'organisation semblables. La société basque se serait structurée selon une logique bien différente de celle des sociétés patriarcales, si l'on prend en considération ses « propositions législatives incluses dans un droit privé et un droit public fort anciens, non romains, son traitement linguistique très symétrique de l'autre masculin et féminin, et enfin, ses rituels révélateurs (au XX^e siècle encore) d'une croyance en une entité féminine première ». Par l'application de deux principes fondamentaux à l'organisation des activités sociales, un équilibre favorisant l'entraide et la solidarité était recherché. Pour les illustrer, nous attirerons principalement l'attention sur l'organisation des périodes d'estive en alpage, le système fondamental de l'*etxe* ou maison, et enfin les institutions locales basées sur des assemblées. Ces deux principes (Ott, 1981) sont la rotation au sens de

25. *Cuadrillas et sociedades* sont des formes de socialisation propres au Pays basque espagnol. Nous les analysons plus loin en détail.

26. Charles Taylor est professeur émérite de science politique et de philosophie à l'Université McGill de Montréal au Québec. Un de ses axes majeurs de réflexion a trait aux problématiques identitaires que connaît notre monde actuel. Pour en savoir plus sur sa pensée, on peut en plus de le lire se référer à l'ouvrage de Laforest et De Lara (1998) mentionné en bibliographie.

27. Xabier Itçaina, chercheur spécialiste en religion et politique, en anthropologie politique de l'identité et en politiques sociales. Il est membre du laboratoire SPIRIT Science Politique Relations Internationales Territoire (UMR 5116 CNRS, Sciences Po, Bordeaux).

« se mouvoir autour d'un axe », et le remplacement sériel (rendant compte selon Lagarde (2003, p.180) du système égalitaire basque). Nous tentons dans les paragraphes suivants de présenter les rapports entre ces différents éléments. Mais d'ores et déjà, nous donnons deux exemples :

Presque toutes les maisons de la commune détiennent une participation dans un des nombreux moulins à eau (eihera) [...]; un moulin avait de six à huit maisons actionnaires. L'usage du moulin se faisait par rotation (üngürü) : à chaque maison était assigné un jour, ou partie d'un jour, de la semaine, et elles faisaient moudre à tour de rôle, selon un ordre de succession sériel (aldizkatzia). [...] il y avait transmission sérielle (aldikatü) du droit de mouture de maison à maison selon un ordre fixe de rotation (üngürü) (Ott, 1993, p.48).

De même, prenant l'exemple de l'entraide entre voisins pour le battage du blé :

Les tours de battage et le recrutement des aizoak [ou voisins] obéissaient aux deux principes qui sont au centre de mon propos : aldizkatzia (le remplacement sériel) et üngürü (rotation). Les maisons accueillait à tour de rôle, selon un ordre de succession sériel (aldikatü), l'équipe des moissonneurs; et au niveau de la communauté, on se rappelle que les tours de battage en équipe de voisins (aizoak) se déplaçaient selon un mouvement de rotation (üngüratü) (Ott, 1993, p. 86).

Une institution pastorale mettant en œuvre un système de coopération et d'entraide original et ancien

On peut tout d'abord citer une étude anthropologique concernant des pratiques communautaires enracinées dans une province basque de France, la Soule. Au fin fond d'une vallée, une anthropologue anglaise, Ott (1981), est venue faire deux séjours en 1976 et en 1978. Ce village lui avait été conseillé par des spécialistes du Pays basque pour avoir maintenu des pratiques ancestrales jadis plus répandues sur l'ensemble du territoire basque. Elle insiste donc dans son travail sur les valeurs fondamentales de coopération et d'assistance mutuelle ou d'entraide qui sont vécues tant au sein de la structure fondamentale de la vie familiale, à savoir la maison ou l'*etxe*, que sur le plan des relations se tissant à l'extérieur de celle-ci. D'après Sandra Ott, « deux conditions sont remplies, qui favorisent la coopération et l'entraide systématiques entre maisons, et entre individus appartenant à différentes maisonnées : les cadres institutionnels existent, où cet idéal peut s'actualiser; et l'obligation de "se prêter aide et assistance" exprime un impératif moral, la nécessaire coopération et réciprocité entre individus partageant des intérêts communs » (Ott, 1993, p. 229). Ses recherches

attestèrent bien sûr que les relations et les travaux de voisinage sont des composantes importantes des rituels d'entraide : une relation est établie généralement entre trois voisins de façon à pouvoir trancher en cas de litiges. Nous n'insisterons pas sur ce point. C'est une pratique que chacun d'entre nous peut facilement imaginer. Mais surtout, elle a pu observer et vivre l'organisation pastorale de la transhumance. Cette pratique donne, quant à elle, des éléments originaux. Selon l'auteure, la pratique qu'elle a observée posséderait une profondeur historique de près de 400 ans. Le *cayolar* ou *olha* est un « syndicat pastoral qui consiste en un groupe de bergers, la cabane collective, le parc à moutons et les pâturages d'altitude où paissent les troupeaux durant les mois de transhumance estivale » (Ott, 1993, p. 22). L'*olha* est ainsi

... une corporation permanente [...] qui possède une identité sociale, une organisation formelle aux termes de laquelle sont déterminés les rapports entre bergers et les rôles pastoraux qu'ils assument par roulement; c'est une société exclusivement masculine fondée sur le travail en coopération et en entraide, et sur la bonne entente entre ses membres (Ott, 1993, p. 147).

Les droits de l'*olha* garantissaient aux bergers membres la « libre jouissance » et le « libre parcours » des pâturages d'altitude, la propriété collective de la cabane, du parc à moutons et du terrain qu'ils occupaient.

Ce système représente une « démocratie fort originale que le monde pastoral cultive dans le monde basque ».

La vie dans les cayolars souletins illustre il y a peu encore [...] une organisation de type collectiviste dont on ne connaît d'équivalent nulle part ailleurs. [...] La répartition du fromage se faisait de façon très rigoureuse et ne dépendait pas du nombre de brebis par propriétaire, mais du travail effectué par les bergers dans le cayolar. On divisait la production à parts égales (Lagarde, 2003, p. 111).

Et pour conclure son ouvrage, Lagarde (2003, p. 320) ajoute :

Ritualisé, le mythe de la mère phallique était donné à voir en son déroulement complet à Sainte-Engrâce, il y a peine trente ans, dans l'*aldizka* [forme équivalente à celle d'*aldizkatzia*], forme de remplacement sériel gouvernant le monde des bergers et celui de l'*etxe*, dans une circularité et circulation de sens complètes. Il consistait en une permutation de rôles centrés autour d'un couple féminin « *neskato/etxekandere* » très exactement rapportable à une entité vierge-mère, puisque telle est la signification de chacun des termes du couple. Les rôles s'effectuaient aussi bien dans le monde des femmes que dans celui des hommes [...] (Lagarde, 2003, p. 320).

Il nous a paru fondamental de présenter cette organisation qui fonctionne comme un idéal type au sein des représentations de ce que peut être le sens de la communauté. Les faibles ressources naturelles et l'espace géographique montagneux font partie des éléments déterminants qui obligent les habitants de la vallée à pratiquer une solidarité forte basée sur le partage du travail, à s'organiser en fonction d'une absence de relations hiérarchiques, mais avec des rôles rotatifs. Elle nous semble entrer en totale résonance avec l'organisation des *sociedades* ou *txokos*²⁸ présents au Pays basque d'Espagne même s'il est vrai que ces dernières concernent des activités généralement ludiques.

La maison et les institutions des vallées, pierres angulaires du droit coutumier basque

Nous évoquerons rapidement ces deux éléments. Nous essaierons surtout de montrer que ces pratiques coutumières sont de nature également à favoriser des comportements grégaires. La maison basque est fondamentale dans cette société. Pour ce qui est de la transmission de la maison, c'est le droit d'aînesse absolu qui a été appliqué jusqu'au milieu du XX^e siècle (Lafourcade, 2003)²⁹. Dans l'entretien auquel nous faisons référence, Maïté Lafourcade explique quelques points centraux du droit coutumier basque :

C'était un modèle de société. Le pouvoir appartenait aux maisons, aussi bien au Pays basque Sud qu'au Nord. Ce droit révèle un état d'esprit différent de celui qui existe ailleurs. Le droit n'était pas individualiste. Par exemple, le droit de propriété au Pays basque était collectif, ce qui explique le succès des coopératives [...] Le droit basque est toujours en vigueur dans certains endroits du Pays basque Sud. Au Pays basque français, vers l'intérieur des terres, ce droit existe toujours à l'état d'usages, il subsiste.

Quand elle présente quelques particularités du droit basque, elle poursuit :

En ce qui concerne le droit privé, l'organisation de la famille et le droit de propriété étaient très originaux au Pays basque. La propriété basque n'était pas individualiste. L'héritier est, en vérité, seulement le gestionnaire des biens, il ne pouvait pas vendre. [...] Le propriétaire c'était toute la famille.

Le sexe n'importait pas pour la transmission du bien. Que ce soit un garçon ou une fille, l'aîné se trouvait alors non pas en charge d'une richesse

28. Prononcer « tchoko ».

29. Maïté Lafourcade est professeure émérite de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA). Elle est spécialiste en histoire du droit.

qui lui revenait, mais devenait responsable d'un bien collectif appartenant à toute la famille. En effet, certains spécialistes ont déclaré pour souligner son importance que ce sont les personnes vivant sous le toit de la maison qui appartiennent à la maison. Selon le droit coutumier, pour maintenir les équilibres patrimoniaux dans la vallée, l'aîné ne pouvait pas se marier avec un autre aîné. « De même pour les terres communales, la propriété était collective. En Labourd, elle appartenait à tous les habitants du village, en Soule à tous les habitants de la Soule, et en Basse-Navarre, à chaque vallée ou pays. Au Sud³⁰, c'est pareil ».

Quand les *fors*³¹ ou *fueros* étaient en vigueur, l'aîné était chargé de représenter la maison aux assemblées paroissiales. Il était muni d'un mandat impératif et devait défendre l'intérêt de toute la maison. On peut croire ces pratiques bien anodines. Pourtant, elles étaient très ancrées dans les pratiques sociales. Cette habitude de se rassembler pour traiter des biens communs était largement répandue et acceptée. Quand à la fin des années 1970, des associations de parents inquiets pour l'avenir professionnel de leurs enfants ont commencé à se réunir dans de nombreuses petites villes du Pays basque espagnol, c'est en pleine conscience de pratiques ritualisées qu'ils agissaient pour trouver une réponse à un problème collectif. C'est ainsi que de nombreuses coopératives ont vu le jour³². Et nous pouvons déjà faire remarquer au lecteur qu'à une époque, la structure de la MCC s'est organisée en respectant les vallées³³.

Pour ce qui est du droit public basque, Lafourcade continue :

C'était la démocratie. Prenez par exemple le Biltzar du Labourd. Dans chaque village, les assemblées de maîtres de maisons se réunissaient à la sortie de la messe le dimanche. Chaque maison avait une voix, quelle que soit son importance. Les maîtres de maison décidaient de tout ce qui concerne la communauté, toujours à la majorité. Puis, ils désignaient un représentant pour l'Assemblée générale ou Biltzar. La réunion du Biltzar se déroulait en deux sessions [...] Chaque paroisse avait une voix. À la différence de ce qu'on appelle démocratie de nos jours, celle-ci n'était pas individuelle. C'était chaque maison qui avait une voix, et non chaque individu. La démocratie était à base familiale.

30. En ce qui a trait aux dénominations, remarquons que pour désigner le Pays basque de France, on peut entendre les expressions : Pays basque français, Pays basque Nord ou Iparralde. Pour le Pays basque d'Espagne, cela sera : Pays basque espagnol, Pays basque Sud ou Hegoalde.

31. Les *fors* ou *fueros* sont les anciennes lois locales. Elles furent définitivement supprimées en France lors de la Révolution française.

32. Lors de notre travail de terrain, nous avons recueilli des témoignages en ce sens.

33. Voir dans la deuxième partie du chapitre la figure V.14.1.

Il est difficile de dire à quel degré ces processus de représentation et d'organisation de la maison et de la communauté ont affecté ou non l'adoption d'un système tel que la coopérative, mais pour le moins, des liaisons peuvent être facilement établies. De plus, rappelons que Xabier Itçaina ou nous-mêmes avons pu recueillir des témoignages qui le montrent d'une manière claire.

LE CONTEXTE HISTORIQUE CONTEMPORAIN : LE XX^E SIÈCLE

Afin de bien comprendre quelques raisons de l'existence de ce complexe coopératif, il est bien sûr nécessaire de rappeler certains points historiques plus récents. Nous évoquerons principalement dans cette partie les faits concernant directement l'expérience coopérative de Mondragon.

La situation avant la guerre civile au Pays basque espagnol

Quand on mentionne le mouvement coopératif au Pays basque espagnol et plus particulièrement au niveau de la communauté autonome basque (dorénavant CAV), on ne fait plus référence qu'à l'expérience de Mondragon, comme si elle représentait à elle seule l'ensemble du mouvement. Or, il n'en est rien et selon une étude relativement récente (Arrieta *et al.*, 1998), un mouvement coopératif significatif existait avant la guerre civile. Il couvrait déjà les différentes expressions de la typologie coopérative : les coopératives d'habitation à loyer modéré, les coopératives de production industrielle avec une présence remarquable des coopératives agricoles et celles de consommation. Au cours de la période 1884-1936 ont été dénombrées quelque 671 coopératives. Ce chiffre situait le mouvement coopératif basque avec le catalan à la tête du mouvement coopératif de l'État espagnol.

Les principaux courants idéologiques qui ont pu motiver la création de coopératives pour généralement faire face aux excès de la révolution industrielle sont l'action sociale catholique, le socialisme et le projet socioéconomique du nationalisme basque. Nous nous intéresserons de façon un peu plus précise à ce dernier, moins connu.

Quand on parle de nationalisme à cette époque, il est fait principalement référence au Parti nationaliste basque (Partido Nacionalista Vasco ou PNV), organisation-clef de ce courant de pensée de la fin du XIX^e siècle jusqu'au début de la guerre civile. Pour le nationalisme basque, le mouvement coopératif remplissait une fonction essentielle dans son projet de construction nationale.

Au début du XX^e siècle, la politique socioéconomique défendue par le PNV n'était pas bien développée. Elle pourrait se résumer en la recherche d'une troisième voie entre le capitalisme et le socialisme basée sur la doctrine sociale de l'Église au sein d'une nation basque indépendante. Il faut rappeler que ce parti ne faisait pas de différences entre les classes sociales et que l'égalitarisme³⁴ entre les Basques est l'un de ses credos forts. Cette approche se comprend fort bien si l'on veut renforcer le sentiment de communauté. Le mouvement coopératif est alors essentiel pour le nationalisme basque, car il représente la pierre angulaire d'un nouvel ordre social alternatif.

Les coopératives devaient permettre d'être le soutien à un système d'aide pour les travailleurs basques en affectant une partie des résultats obtenus à des œuvres sociales. C'est ainsi que fut créée en 1934 la Mutualidad de Obreros Vascos ou Mutualité des ouvriers basques. De la même manière, elles devaient soutenir l'établissement d'écoles basques.

Dans la pratique, c'est le syndicat d'obédience nationaliste Eusko Langileen Alkartasuna-Solidaridad Trabajadores Vascos (ELA-STV) qui était chargé de promouvoir le mouvement coopératif. Selon Arrieta *et al.* (1998, p. 84) et Zelaia (1997, p.18)³⁵, le second congrès de ce syndicat réalisé en 1933 à Vitoria-Gasteiz représente un véritable moment fort de son histoire. Nous aimerions attirer l'attention sur les accords de ce congrès. En effet, si on les lit attentivement, on s'étonnera certainement moins de l'existence et du mode d'organisation d'un réseau tel que celui que nous connaissons à Mondragon. Les accords se structurent autour de sept points :

- créer des coopératives de consommation dans tous les villages qui possèdent une association de travailleurs basques;
- créer des fédérations régionales de coopératives de consommation basques en achetant en grande quantité les marchandises (pour acheter moins cher);
- créer une coopérative de crédit qui fournisse les services bancaires dont ont besoin les coopératives fédérées;
- créer une caisse d'épargne au sein de la précédente pour collecter et canaliser les petites épargnes;

34. Cet égalitarisme renvoie au concept de noblesse universelle des Basques qui, selon les nationalistes basques, serait présent et défendu dans les *fueros* ou *fors*. Pour les nationalistes espagnols, elle serait un mythe. Revoir la note en fin de page n° 24 citant Heiberg où nous signalions les différentes interprétations historiques en concurrence entre les nationalistes.

35. Adrian Zelaia, avocat et docteur en droit, secrétaire général de la MCC. Son ouvrage concis est encore aujourd'hui, sans nul doute, l'une des meilleures publications que nous ayons pu trouver sur le thème des coopératives basques.

- créer des coopératives de production dans l'industrie, l'agriculture et la pêche, et les mettre en relation avec les coopératives de consommation, favorisant ainsi la disparition des intermédiaires, ce qui signifie des économies importantes;
- normaliser les relations entre la coopérative de crédit et des coopératives de production;
- créer une commission spéciale chargée de contrôler et de surveiller tout le reste.

Rappelons ici que l'incontestable chef spirituel de l'expérience de Mondragon, à savoir JMA, faisait partie, avant l'éclatement de la guerre civile, des érudits proches du PNV et du mouvement de renaissance culturelle basque. Il est fort peu probable qu'il n'ait pas eu connaissance de ce congrès.

Lors de cette période, le Pays basque espagnol se caractérise par un fort développement de l'industrialisation provoquant un afflux de travailleurs provenant d'autres provinces de la péninsule. Les conflits sociaux sont nombreux et les grèves parfois violentes (1911, 1934). Le Parti socialiste ouvrier espagnol, fondé à Madrid en 1879 par Pablo Iglesias, trouve dans le Pays basque, avec Madrid et les Asturies, un de ses principaux bastions. La tradition socialiste du Pays basque comporte alors deux foyers importants. Le premier correspond à la rive gauche du Nervion à Bilbao. Il résulte principalement de l'organisation des travailleurs venus du reste de l'Espagne et concentrés sur cette zone. Le second correspond à la ville d'Eibar qui se trouve en aval de la vallée de l'Alto Deba! Il représente la tendance la plus « bascophile » de ce courant politique. Il faut mentionner la création de la coopérative Alfa à Eibar en 1920 par le socialiste Toribio Etxebarria pour lequel José María Arizmendiarieta ne cachait pas son admiration et dont l'influence dans la naissance du mouvement de Mondragon est indéniable selon Zelaia (1997, p.18).

La présence d'un véritable leader après la guerre : José María Arizmendiarieta

Au lendemain de la guerre civile espagnole, comme dans beaucoup d'autres endroits, la vallée s'est retrouvée plongée dans le chaos : la mort, l'exil, la misère, une activité économique totalement désorganisée et des familles entredéchirées. L'arrivée d'un homme en 1941 va transformer la vie

dans la vallée. Cet homme se révélera être un formidable leader et le père spirituel de la dénommée expérience³⁶ de Mondragon selon les propres termes de ses acteurs. Cet homme est un jeune prêtre qui, originaire de Biscaye, la province voisine, est envoyé par l'Église pour officier en cet endroit meurtri. Profondément imprégné de la doctrine sociale de l'Église, fortement influencé par le personnalisme français de Maritain et Mounier³⁷, nourri des traditions rurales et ouvrières de son territoire, José Maria Arizmendiarieta est persuadé que pour ré-unir les hommes, il faut leur proposer un projet susceptible de dépasser les souffrances récentes causées par la guerre. La formule de la coopérative est alors la plus proche et la plus à même de s'approcher des objectifs qu'il s'était fixés. Mais tout d'abord, il commença par miser sur l'éducation. Pour lui, c'était le premier investissement que toute société doit réaliser. C'est ainsi qu'il fonda à Mondragon l'École professionnelle, aujourd'hui École polytechnique d'ingénieurs. De cette première expérience, les premiers fruits se concrétisèrent par la création de la première coopérative en 1956, Ulgor. Peu de temps après, en 1959, sous son impulsion, Caja Laboral naissait. Et ce n'est qu'en 1969 que se structurera le pôle distribution. De façon un peu caricaturale, quand il s'agit de chercher à comprendre la naissance de l'expérience de Mondragon, on encense ou l'on écarte de supposées valeurs traditionnelles basques, ou bien on tend à expliquer tout le développement par la figure d'un seul homme et d'une pratique religieuse intense. Quand on a la chance de pouvoir parler avec des personnes qui ont rencontré José Maria Arizmendiarieta et qui ont vécu auprès de lui, il ne fait aucun doute que cet homme a été l'élément-clef du système. Et les témoignages des premiers acteurs de cette expérience que nous avons pu recueillir montrent qu'il avait le fervent désir d'appliquer l'Évangile au sein du monde de l'entreprise. Pour ce faire, les mots-clefs de JMA étaient : le travail, la communauté et le développement. Mais pour autant, d'autres facteurs non négligeables sont à signaler comme nous l'avons vu : culturels, identitaires, politiques, économiques et sociaux. Ceci fait qu'au grand désarroi des acteurs sociaux de pays en voie de développement, le modèle de Mondragon n'est pas copiable ou transférable dans sa forme. Voilà pourquoi il est d'autant plus intéressant de rechercher des réponses du côté des sciences de l'homme pour prendre de la distance par rapport à la structuration de l'expérience de Mondragon et ainsi pouvoir mieux s'en inspirer.

36. En utilisant le terme *expérience*, les initiateurs de ce mouvement veulent souligner que ce modèle est en perpétuelle évolution.

37. Dans les années 30, Jacques Maritain, grand philosophe catholique français, encourage à ce qu'Emmanuel Mounier participe à la naissance du personnalisme. Le personnalisme recherche une troisième voie humaniste entre le capitalisme libéral et le marxisme.

Nous ne pouvons pas ne pas mentionner les travaux remarquables du politologue Itçaina (2000, 2001, 2002, 2003), chercheur au CNRS, sur la construction identitaire basque à travers la religion catholique et ceux du sociologue Rafael Altuna³⁸ (2007, p. 4-19) sur la pensée de JMA.

Des pratiques communautaires contemporaines nouvelles importantes : les *cuadrillas* et les *sociedades*

Les habitants du Pays basque auraient une tendance à s'associer très forte, mais surtout d'une manière particulière, principalement sur le versant ibérique. Une vie sociale riche leur permet de développer cette capacité. Il nous faut présenter deux pratiques liées fondamentalement à la compréhension du fonctionnement de cette société. Nous voulons parler des *cuadrillas*³⁹ et des *sociedades* ou *txokos*. Selon Arpal Poblador (1985, p.129-154)⁴⁰, les *cuadrillas* font certainement partie des facteurs les plus importants de l'humus favorisant le développement du système coopératif de Mondragon. D'une certaine façon, certains aspects nous feront penser aux principes communautaires mis en œuvre dans l'*olha* ou l'*etxe*.

La *cuadrilla*⁴¹ est une structure à notre sens trop souvent oubliée, voire ignorée. Il est fréquent de trouver des travaux en sciences sociales sur le Pays basque, qui n'évoquent même pas ce système. Or sans elle, la compréhension de cette société ne peut être que partielle. Il en est de même pour les *txokos* ou *sociedades*. Selon Arpal Poblador (1985, p.152-153) :

Les *cuadrillas* et les *sociedades* imprègnent la vie sociale dans le Pays basque. D'une certaine manière, il s'agit de structurations élémentaires de la relation sociale qui, agissant de manière si directe sur les « patterns » de socialisation et configurant en termes physiques et quotidiens les relations collectives, permettent des classifications fortement identifiables, assumables par les sujets intégrant la collectivité : elles donnent une « personnalité » au collectif; elles présentent la société comme communauté.

38. Sociologue à la Faculté des sciences de l'entreprise de Mondragon Unibertsitatea.

39. Nous ne proposerons pas de traduction pour le terme *cuadrilla*. Sa signification est suffisamment claire, mais nous voudrions surtout souligner que c'est bien plus qu'une bande de copains ou d'amis comme il apparaîtra dans le texte.

40. C'est ce que nous indiqua Jesus Arpal Poblador lors d'un entretien en 2002. Il est selon nous l'auteur d'un article incontournable pour la compréhension des *cuadrillas*. Voilà pourquoi nous proposons au lecteur la traduction de paragraphes qui nous paraissent fondamentaux. Voir dans la bibliographie : Arpal Poblador, 1985.

41. Pour décrire la *cuadrilla* et la *sociedad* ou *txoko*, nos références sont : Arpal Poblador (1985), Heiberg (1981), Jaureguierry (1983), Lagarde (2003), Perez-Agote (1987), Ramirez Goikoetxea (1985), Zallo (1995).

Pour Heiberg (1981, p.159) :

Les relations établies entre les individus au sein de la *cuadrilla* étaient souvent décrites comme un modèle qui était regardé comme la forme idéale de la morale et des relations sociales acceptables. Elles étaient égalitaires, personnalisées et multidimensionnelles basées sur des attitudes partagées, de respect mutuel et de confiance.

L'origine des *cuadrillas* n'est pas bien établie, mais selon Zallo (1995), ce phénomène s'est renforcé d'une manière singulière sous l'effet du régime franquiste. Ces relations interpersonnelles sont toujours très fortes. Ainsi selon Zallo (1995, p. 37-64), « persistent encore, même si affaiblis, les ressorts de la sociabilité qui furent si efficaces dans la délégitimation du franquisme et qui feront que le pays [basque étant sous-entendu] comme un tout et rapidement, répondra au régime comme nulle part ailleurs dans l'État ». Il fait allusion bien sûr à ce réseau dense de domaines publics et de « routes » de socialisation que sont la *cuadrilla*, la vie associative, où l'on retrouve les *txokos* (sociétés ludiques privées) et différents mouvements : les *ikastolas* (écoles où l'on apprend le basque), les randonneurs en montagne (*montañeros-mendigoizaleak*), les clubs récréatifs et de danse, les mouvements d'euskaldunisation (d'apprentissage du basque) pour adultes, le scoutisme, les activités sociales paroissiales. D'autre part, bien sûr, ce réseau s'appuie sur l'influence idéologique de la famille comme récipiendaire de la mémoire historique d'un peuple qui a traversé une douloureuse agonie durant la période franquiste (Zallo, 1995).

Mais qu'est-ce qu'une *cuadrilla*? La *cuadrilla* est en fait un groupe de compagnons se constituant dans l'adolescence et qui se réunira tout au long de la vie. Plus précisément, selon le rapport intitulé « Vers une nouvelle culture de l'identité et de la politique » réalisé pour le gouvernement basque par le Centre d'Études sur l'Identité Collective⁴² (2005, p. 71), on comprend traditionnellement par *cuadrilla* un grand groupe de personnes constitué par affinités en âge, sexe, voisinage ou scolarisation commune. Généralement, les analyses insistent sur le fait que les *cuadrillas* présentent une double dimension. D'une part, on remarque une dimension interne comme groupe humain qui génère de manière interne des références pour l'usage du temps libre et pour l'interprétation d'expériences communes, en plus de la présence d'une complicité groupale (un certain esprit grégaire qui cimente le groupe). Et d'autre part, la *cuadrilla* possède une dimension externe ou publique,

42. Ou plus exactement Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva/Identitate Kolektiboen Ikertegia (<http://www.ehu.es/CEIC/>), composé de B. Cavia, G. Gatti, A. Gomez, Iñaki Martinez de Albeniz, S. Rodriguez, A. Perez-Agote, E. Santamaria et Benjamin Tejerina et situé au sein de la Faculté des sciences sociales de l'Université du Pays basque à Bilbao.

c'est-à-dire qu'elle est une institution permettant de vivre collectivement la présentation de la personne, au sens de Goffman⁴³ (1987), dans la vie sociale, fondamentalement dans les activités en relation avec l'usage du temps libre, des loisirs, des fêtes et de l'activisme politique. La *cuadrilla* est donc un soutien à la vie sociale et publique dans sa dimension locale et quotidienne (Centre d'Études sur l'Identité Collective, 2005, p. 71). Elle représente aussi le vécu (expérience et mémorisation) commun de certains seuils et rites de « passage » : les anniversaires, les fiançailles, la fin des études, le service militaire, les décès, les enterrements de vie de garçon.

La *cuadrilla* structure la vie sociale de tout citoyen basque espagnol dès l'adolescence. Comme nous avons pu l'observer, elles agissent comme des micro-unités de structuration de la personnalité à un niveau psychosocial. Selon Arpal Poblador (1985), ce qui est fort significatif dans les milieux euskaldun ou bascophones⁴⁴, et également dans la population basque en général, c'est sa vigueur comme pratique sociale au-delà de la jeunesse, au-dessus du mariage et également du statut professionnel. Il mentionne plus particulièrement sa valorisation collective comme norme, comme institution-clé dans certains domaines publics avec ce que cela suppose de définitions spécifiques des comportements socialement admis et d'éléments dans la construction d'un code d'identification collectif. Comme le soulignait, par exemple, Heiberg (1981), la *cuadrilla* n'est pas un simple groupe d'amis. Dans un groupe d'amis, les liens d'amitié sont relativement faibles dans le sens où ils peuvent aisément être amoindris par le changement d'état civil, par les attitudes politiques ou par le changement d'heures ou de lieu de travail. Pour ce chercheur, hors de la famille, l'unité sociale principale dans le domaine public et dans la vie privée des habitants du village étudiés est la *cuadrilla*.

De plus, parfois, être en *cuadrilla* semble se présenter comme une forme délibérée de maintien d'un style de vie infantile – juvénile spécialement en ce qui a trait à ce qui est étranger à la division du travail, des unités de temps et des espaces, typiques de la société productive industrielle. Arpal Poblador (1985, p. 139) explique que, d'une certaine manière :

43. Erving Goffman est un grand sociologue américain. Dans son ouvrage, *La présentation de soi*, il considère à travers une métaphore théâtrale les personnes en interaction comme les acteurs d'une pièce de théâtre. Par les interactions produites lors des mises en scène de la vie quotidienne, l'identité des individus se structurent. Or, justement, au Pays basque espagnol, cette structuration de la vie sociale quotidienne hors du cocon familial, des institutions scolaires ou autres, se réalise à travers le groupe et plus précisément la *cuadrilla*.

44. Rappelons que le berceau de l'expérience de Mondragon se trouve dans la vallée de l'Alto Deba, zone où la présence de l'euskara ou langue basque est significative.

La *cuadrilla* se présente comme une institutionnalisation des formes de vie communautaire face à la division sociale caractéristique de la modernisation, mais aussi se développe comme pratique publique (dans la rue et les lieux publics) face à l'indivision de la famille. C'est la construction d'une communauté dans laquelle est dépassée la communauté domestique, dans laquelle on sort de la maison mais sans accepter ce que suppose la *calle* ou rue (dans la cité moderne) de réduction à l'individualité, de multitude solitaire.

L'un des rites importants de la *cuadrilla* est de se regrouper pour faire le *txikiteo*⁴⁵ ou *poteo*, c'est-à-dire pour boire un verre. Très concrètement, comment cela se passe-t-il? Principalement de la manière suivante : les membres de la *cuadrilla* décident de constituer un *bote* ou *kutxa*, en définitive, une caisse commune. Chacun y apporte la même somme d'argent. Un des membres (pas toujours le même) se chargera de gérer cette caisse commune en commandant les différentes boissons désirées par ses compagnons. Chacun est libre de demander ce qu'il lui plaira. En fait, on se rend compte que souvent dans la pratique, l'éventail des demandes se réduit à quelques boissons seulement. Ce membre se trouve dépositaire de la confiance du groupe et indiquera en temps opportun les besoins en fonds de roulement de la caisse commune.

En plus de la relation de confiance établie à l'intérieur du groupe, une autre relation de confiance s'instaure avec le commerçant. Si en apportant la même mise initiale, la *cuadrilla* avait décidé également de manger quelques *pintxos* ou *tapas*, ce sont les membres de la *cuadrilla* qui se chargent de tenir les comptes de leur consommation. Ils indiqueront eux-mêmes ou par l'intermédiaire du trésorier temporaire de la *cuadrilla* ce qu'ils ont consommé. C'est sur cette base que le cafetier établira la note. Si elle excède ce qu'il y a en caisse, le surplus sera réparti en parts égales entre les différents membres de la *cuadrilla*. Heiberg (1981, p.159) donnait déjà dans son ouvrage un exemple soulignant ce souci de relations symétriques et égalitaires au sein de la *cuadrilla* et insistait sur le respect intransigeant de ce mode de fonctionnement; pratique sociale dont elle notait l'originalité totale en comparaison de coutumes en usage dans d'autres régions de la péninsule ibérique.

Si nous lions ce que nous avons présenté sur certains principes organisateurs des pratiques communautaires de l'*olha*, de l'*etxe* ou de l'organisation

45. *Chiquiteo* ou *txikiteo* : tous les jours, après le travail, les groupes d'amis se réunissent dans les rues et se déplacent d'un bar à l'autre, savourant le vin et discutant avec les clients et les cafetiers de chaque établissement.

des relations de voisinages⁴⁶, il semble également qu'au sein de la *cuadrilla* s'exprime ce souci de préservation de la communauté. En fait, il s'agit de liens de sociabilité qui se présentent sous forme de plusieurs cercles ou anneaux plus ou moins concentriques sécants ou tangents dont le modèle est la *cuadrilla* (pure pratique de camaraderie de jeunes hommes ou adultes) qui s'insère jusque dans les relations de travail, développant par le fait même sa propre capacité structurelle. « Entre les structures sociales et les structures familiales, entre les relations sociales et les interactions, cet archétype groupal se révèle comme un système d'insertion dans d'autres systèmes dont le caractère dépendant ou indépendant n'est pas définitivement réductible » (Arpal Poblador, 1985, p. 144). Ces principes d'organisation relationnelle tissent un maillage étroit autour du territoire.

Cette manière de mettre en commun pour partager ensuite, en se basant principalement sur une relation de confiance et d'entraide mutuelle, se retrouve d'une certaine manière dans les instruments de coopération mis en place dans la corporation MCC, et plus simplement dans le fonctionnement d'une coopérative de base quand, par exemple, elle répartit les bénéfices. De telles pratiques culturelles auront probablement été mises en œuvre inconsciemment quand JMA et les fondateurs de la première coopérative (Whyte et Whyte, 1989, p. 51) firent appel à la société civile pour réunir les fonds nécessaires à sa création. En effet, ajoutée à leur épargne personnelle, la somme récoltée fut suffisante pour lancer la première entreprise du groupe. Les fondateurs diffusèrent leur intention et firent savoir qu'ils recherchaient l'aide de la communauté sous forme de crédits. À cette époque, ils ne pouvaient indiquer à leurs possibles prêteurs ce que produirait l'entreprise, où elle serait située ni comment elle se constituerait légalement. Une centaine de personnes de la communauté répondirent favorablement. Et il fut ainsi récolté quelque onze millions de pesetas, somme énorme pour lors dans une communauté ouvrière espagnole.

Quant aux sociétés populaires, *sociedades* ou *txokos*, elles sont, selon Arpal Poblador (1985, p.145), une autre façon d'établir des relations interpersonnelles, de caractère intégral et élémentaire – d'homme à homme – avec une forte répercussion sociale. C'est un prototype du Pays basque, un phénomène typique très commenté dans le reste de l'Espagne. De toute manière, elles reposent sur les *cuadrillas*. Généralement, ce sont des sociétés gastronomiques dont l'objet de commensalité est : se rassembler pour manger

46. Rappelons que nous avons clairement expliqué que nous ne développerions pas cet aspect dans ce chapitre.

autour d'une table dans un espace particularisé, un *txoko*. Il s'agit de donner une dimension de communauté précisément par la localité.

Selon Lagarde (2003, p.129-130) :

Leur caractéristique est une égalité de statut complète entre les membres, un aspect communautaire et festif très intense. Toutes les classes sociales s'y retrouvent, mais pour s'y gommer. Les hommes communient là dans une très vieille fraternité que le capitalisme a sabordé par ailleurs. Comme s'il s'agissait de ressusciter un temps révolu.

La *sociedad* ou *txoko* est l'appropriation d'un espace, le local de la *sociedad*, avec son nom et ses symboles, avec les plus explicites rituels d'utilisation en commun, d'organisation égalisatrice de tous les membres. Un autre point important est le style de camaraderie typique de ces sociétés, qualifié par Arpal Poblador (1985) de *campechano*, c'est-à-dire bon enfant, sans façon, simple, par opposition aux clubs dits modernes des sociétés récréatives, qui, eux, sont caractéristiques de la modernité. Les *sociedades* sont cependant également et paradoxalement un phénomène moderne. En effet, elles se sont développées de façon importante à partir de la fin des années 50 jusqu'à la fin du franquisme⁴⁷.

Selon Arpal Poblador (1985, p.146), les *sociedades* sont des concrétions urbano-industrielles qui se produisent, se réalisent sur des substrats culturels et des expériences sociales dans lesquelles la vigueur du communautaire peut aussi bien permettre des organisations efficaces en collectivité que la production et la reproduction de rituels communautaristes, tels que les célébrations de mariage, les enterrements, les communions, les fêtes patronales, etc. Et Arpal Poblador (1985, p.147) de continuer. Bien que cela puisse bien sûr se produire à partir de l'homogénéité d'une classe sociale, il s'agit précisément de produire des formes de comportement alternatives et compensatoires dans un espace logiquement fermé ou réduit. Ce qui est significatif est que bien que partant d'une référence de classes ou d'élite, ce type de sociétés (pourtant limitées par leurs statuts) n'adopte pas la restriction typique de duplication (de répétition) d'une structure sociale et de pouvoir, mais progressivement se présente comme une pure concélébration, dans une pure production de formes de solidarités élémentaires (le sexe, l'âge) qui si elles ne sont pas alternatives, sont suffisamment différenciées (en complément ou en contraste) du modèle de société urbano-industrielle.

47. On signalera juste le rôle fondamental que les *sociedades* jouèrent pour le peuple basque dans sa résistance politique au régime franquiste pour le maintien de son identité sous ses différentes expressions, d'une part, et dans son attachement à des valeurs démocratiques, d'autre part. Le lecteur intéressé par cet aspect peut se référer à Arpal Poblador (1985), Jaureguiberry (1983) et Perez-Agote (1987).

Citons quelques principes d'organisation de la *sociedad* ou *txoko*. Pour s'acquitter des frais d'un repas, les membres ont apporté les aliments dont ils partagent le prix équitablement. Si au cours du repas, du vin, des digestifs, du café ou d'autres fournitures ont été pris dans les stocks de la cave de la *sociedad*, les membres vont faire de manière spontanée le décompte de leur consommation considérée comme extra. Ils vont partager les frais de façon scrupuleuse entre les différents convives, indiquer avec précision sur une enveloppe le détail de ces consommations, y mettre l'argent correspondant et la déposer dans une urne prévue à cet effet par la société. L'administrateur élu fera périodiquement les comptes, annoncera les possibles dérivés⁴⁸, et le responsable de la cave pourra ainsi se réapprovisionner. De l'aveu même de nombreux Andalous, Catalans et Madrilènes, cette pratique est inconcevable dans leurs régions respectives.

La caractéristique est que toute l'organisation et l'administration est réalisée avec un grand sérieux et un réel sens pratique (comme étant du « métier »), mais sans admettre la professionnalisation comme principe ordonnateur. Dans la *sociedad* peuvent se réaliser les dimensions managériale, politique, publique (promouvoir, diriger, organiser, réunir, coordonner), mais toujours à l'intérieur de limites communautaires non productives.

L'intérêt qu'il y a à comprendre la structuration de ces relations interpersonnelles à travers la *cuadrilla* ou la *sociedad*, ou les deux, est grand. Pour les Basques, ces archétypes culturels sont fréquemment utilisés pour expliquer différentes situations. Par exemple, lors d'un mastère en administration d'entreprises de la Faculté des sciences de l'entreprise de l'Université de Mondragon, le dernier directeur du centre de recherche technologique Ikerlan utilise comme métaphore la *sociedad* pour faire comprendre le travail d'équipe. Avec un autre groupe d'élèves, lors d'une visite du quartier général de la MCC, quand on demande au responsable technique de la planification stratégique de la corporation d'expliquer ce qu'est la MCC, il répondra : « Vous savez, MCC, ce n'est rien de plus qu'une... *sociedad* (!!!), c'est-à-dire une corporation de coopératives où chacun a des droits et des obligations. »

48. Pour cause de pertes, erreurs, impayés, etc. Dans ce cas, il reviendra à tous les membres de la *sociedad* de payer, toujours de manière égalitaire.

LES LIENS DE SOLIDARITÉ AU SEIN DE LA MCC

L'évolution de la structure organisationnelle

Rappelons que la MCC n'est pas un holding traditionnel ou une corporation basée sur la détention de capital, et que la liberté d'association y est absolue. En effet, il est intéressant de souligner que chaque coopérative a tout pouvoir et toute autonomie à travers l'assemblée générale. Par conséquent, ce sont les coopératives qui décident si elles veulent quitter ou intégrer la corporation MCC. En 2004, par exemple, les deux cas se sont produits. La structure organisationnelle (Irizar et Lizarralde, 2004; Mongelos, 2003, p. 65-109; Clamp, 2003) de la MCC a évolué au cours du temps. Dans ce qui suit, nous utilisons le travail de nos collègues Irizar et Lizarralde (2004) pour présenter cette évolution.

De 1956 à 1964

Lors de cette période, la croissance économique était importante. Le marché espagnol manquait de produits, et les taxes douanières limitaient fortement les importations vers l'Espagne. Ainsi, toute la production espagnole était vendue, ce qui permettait l'obtention de bonnes marges de bénéfice et assurait les bases d'un développement croissant. La grande majorité des entreprises industrielles connurent le succès, et les bons résultats des premières coopératives encouragèrent d'autres entrepreneurs à démarrer les leurs. Le lien qui unissait alors les coopératives entre elles était leur banque commune, la coopérative de crédit Caja Laboral. En dehors des coopératives industrielles, seuls des centres de formation furent créés. Pour de nombreux analystes, ceux-ci représentent d'ailleurs avec la banque Caja Laboral, une des principales pierres angulaires du succès obtenu par l'expérience de Mondragon. En ces débuts, la confiance entre le leader José Maria Arizmendiarieta et les jeunes créateurs des premières coopératives a été déterminante.

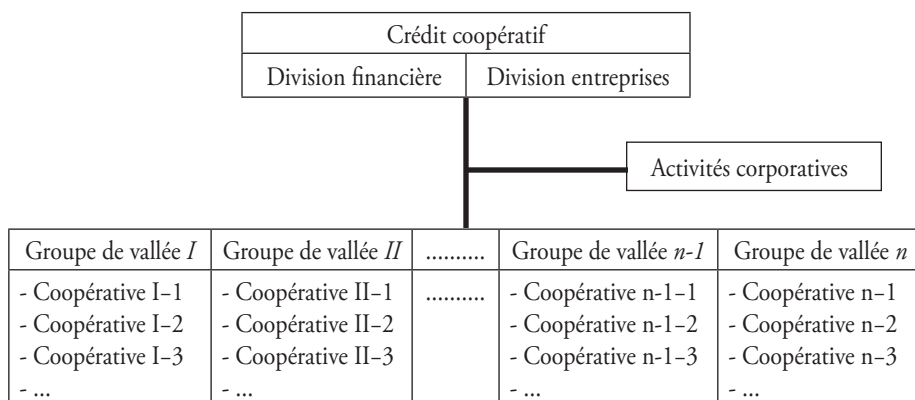
De 1964 à 1987

En 1964, à l'initiative de JMA, fut créé le premier groupe coopératif dont le nom était Ularco⁴⁹. Il regroupait cinq coopératives de la zone de Mondragon, dont Ulgor. D'autres groupes virent ensuite le jour dans les vallées voisines. L'objectif était de renforcer les solidarités entre les coopératives dans le

49. Il se nomme Groupe Fagor à partir de 1986.

cadre de la philosophie arizmendienne⁵⁰ : « ...non solitaires mais solidaires » (Altuna, 2007, p.10); « Il ne suffit pas d'exister, il faut croître et rapidement »; « Il faut parler beaucoup plus de complexes et moins d'unités isolées » (*Ibid.*, p.15). Remarquons l'importance des coopératives de second degré dans la structuration du mouvement coopératif. Cette période aura été certainement la plus créative, car un bon nombre d'activités corporatives ont été mises sur pied : la formation, la recherche appliquée en mécatronique avec Ikerlan en 1974, la sécurité sociale avec Lagun Aro et les structures de financement de Caja Laboral avec sa division entreprises ou business (voir la figure V.14.1).

Figure V.14.1
LES RELATIONS ENTRE LES COOPÉRATIVES DE 1964 À 1987



Source : Irizar et Lizarralde, 2004.

Ce tableau montre comment les coopératives (1, 2, 3, etc.) d'une vallée dénommée I se regroupent dans un groupe de vallée. Il en va de même au sein de la vallée II, III, ou n. L'appartenance est, à cette époque, territoriale et non fonction de l'activité ou du secteur dans lequel exerce la coopérative. En fait, la structure répondait alors à la logique coutumière d'organisation sociale en Pays basque.

Au cours de cette période, l'éventail des rémunérations entre le moins et le mieux payé augmentera légèrement, mais restera très proche du principe de solidarité passant d'une échelle de 1 à 3 à une échelle de 1 à 4,5. Cela veut dire que lorsque le moins payé reçoit 1 comme rémunération, le mieux payé (généralement le gérant) reçoit 3.

50. À l'exemple de la langue castillane avec *arizmendiano*, nous proposons l'adjectif *arizmendien* pour désigner la pensée ou philosophie de JMA.

De 1987 à 1992

Avec l'entrée de l'Espagne dans l'Union européenne en 1986 et avec l'augmentation de la concurrence internationale, le besoin de faire évoluer la structure organisationnelle du groupe coopératif commença à se faire sentir. C'est une période déterminante pour MCC, car elle se trouvera en concurrence avec tous les plus grands leaders. MCC montrera sa capacité à résister à une concurrence très forte. Nonobstant, l'organigramme précédent n'est que très peu modifié. Il suffirait d'y ajouter la création en 1987 du Congrès coopératif, antichambre de la future MCC. Cette dernière fut officiellement lancée en 1992 : elle est en fait le résultat de la transformation de la Division Entreprises de Caja Laboral en services centraux de MCC. De nombreux membres du groupe Fagor⁵¹ furent transférés à ces services centraux. Pour la MCC, « le congrès a comme mission d'établir les critères stratégiques d'administration de la Corporation, par la planification et la coordination de ses unités de production. Il est intégré par 650 congressistes délégués par les Coopératives⁵² ». Lors de cette étape, l'intervalle des rémunérations a atteint l'écart suivant : de 1 à 8.

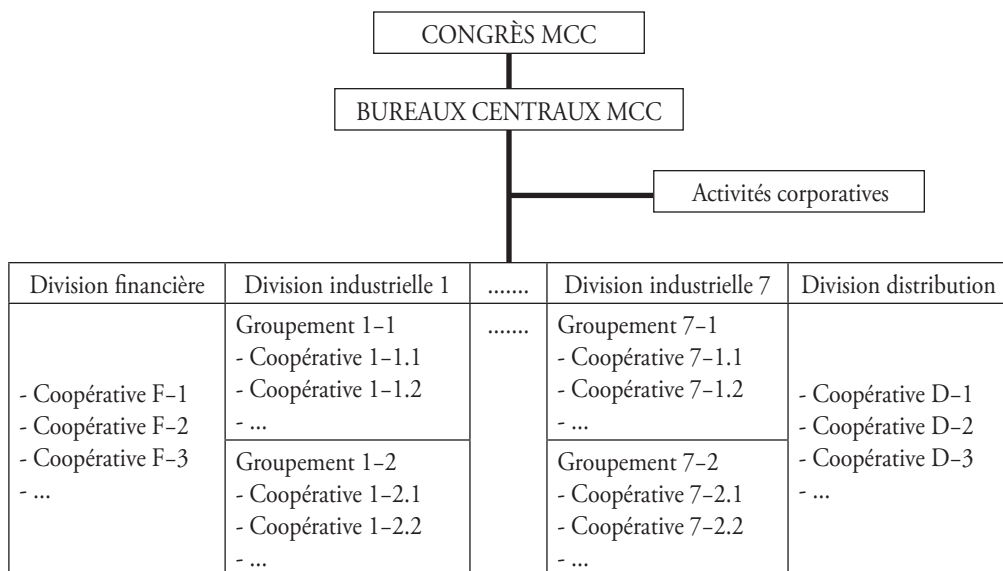
De 1992 à 2004

C'est au cours de cette étape que la nouvelle structure s'est imposée. Rompant avec les groupes de la vallée, les coopératives se sont regroupées en fonction de leurs secteurs d'activités dans des divisions et des groupes sectoriels. En même temps s'est renforcé le rôle des organes tels que le Congrès, les services centraux, les divisions et les groupes (figure V.14.2). La présidence et la vice-présidence de la corporation MCC ont été créées, et les directeurs de divisions désignés. Quant aux services centraux, ils se sont entourés de cinq directeurs techniques pour aider les divisions. L'équipe dans sa totalité représentait alors un effectif de 70 professionnels. Cette étape marque l'internationalisation de la corporation. En effet, après avoir résisté aux défis de la période précédente, la MCC ose l'internationalisation. En 2004, la MCC était présente sur les cinq continents avec plus d'une trentaine d'usines de production.

51. Le groupe Fagor est en soi un groupe de... vallée. Sous le nom d'abord d'Ularco, il a même constitué le premier groupe de coopératives situées aux abords directs de Mondragon. Il était donc composé de coopératives de différents secteurs d'activités. Malgré la future organisation de MCC en fonction des secteurs d'activités des coopératives, le groupe Fagor est l'un des rares groupes de vallée (avec le groupe Ulma d'Oñati) à avoir survécu à cette modification.

52. Selon la définition du site Web de la corporation : <http://www.M.C.C.coop/fra/estructural/cgcpcon.html> (consulté le 8 mars 2007).

Figure V.14.2
L'ORGANIGRAMME SECTORIEL DE MCC



Source : Irizar et Lizarralde, 2004.

L'organigramme actuellement utilisé dans les plans de communication de la corporation est très proche du graphique présenté ici. Sont normalement apparents les trois groupes de la corporation : le groupe financier (F), le groupe distribution (D) et le groupe industriel (I). Au sein de chaque groupe, les coopératives peuvent être regroupées en différents sous-groupes appelés Divisions, selon le degré de convergence de leurs activités. Dans la figure V.14.2, les chiffres correspondent aux noms de coopératives regroupées en Divisions, voire en Sous-divisions. En 2007, le groupe industriel est composé, par exemple, de onze Divisions industrielles organisées selon les secteurs d'activités. Elles se nomment : Construction et Élévation, Équipement, Goikide⁵³, Foyer, Machine-outil, Mondragon automatisation industrielle, Mondragon Équipementier automobile, Mondragon Composants, Mondragon Services entrepreneuriaux, Mondragon Outillage et Services, et Systèmes industriels.

53. Goikide est le nom de la division. C'est la première fois qu'il est décidé au sein de la MCC (initiative lancée par la MCC en octobre 2005) de regrouper trois coopératives (Irizar, Ampo et Urola) non pas par leur proximité géographique ou leur secteur d'activité, mais bien par leurs modèles de gestion centrés sur une forte participation des coopérateurs dans l'organisation du travail de manière à répondre le mieux possible aux exigences des clients. La structure de ces coopératives est horizontale, sans hiérarchies et donnant de la liberté au travailleur.

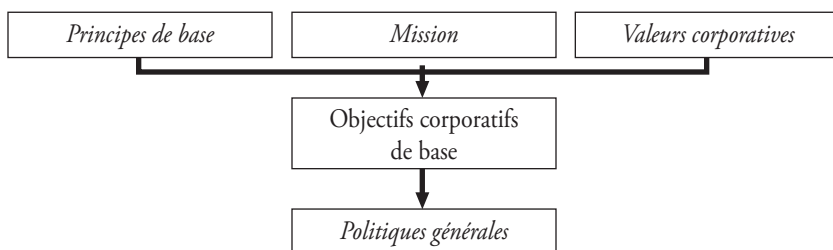
Lors de cette période, l'éventail des rémunérations s'est encore un peu accru jusqu'à 9⁵⁴. Et le nombre d'employés non sociétaires a augmenté rapidement à cause de la forte internationalisation de MCC. Par la même occasion, il faut mentionner qu'en 1997 fut créée l'Université de Mondragon ainsi que trois autres centres de recherche en plus du Centre d'innovation technologique Garaia en 2001.

La culture d'entreprise de la MCC

La MCC est aujourd'hui un groupe important composé de nombreuses coopératives. Ces dernières travaillent souvent dans des secteurs d'activités bien différents. Voilà pourquoi la culture⁵⁵ d'entreprise⁵⁶ est une notion importante au sein de la corporation. La figure V.14.3 nous donne une illustration des vecteurs importants de cette culture. Elle se base sur les dix principes coopératifs de Mondragon, la mission de la corporation et sur quatre valeurs corporatives-clefs, à savoir la coopération, la participation, la responsabilité sociale et l'innovation. La satisfaction du client, l'internationalisation, l'innovation, la rentabilité, le développement et l'implication sociale constituent les objectifs corporatifs de base. Et pour les atteindre sont mises en œuvre les politiques générales suivantes : l'emploi, les personnes, la promotion entrepreneuriale, l'internationalisation, l'expansion sociétaire⁵⁷, l'innovation, la compétitivité, l'efficacité économique et financière, et la communication.

Figure V.14.3

LA CULTURE D'ENTREPRISE DE LA MCC



Source : Mondragón Corporación Cooperativa.

54. Toujours en vigueur en juin 2007.

55. Le terme *culture* est utilisé ici dans son acception managériale et non anthropologique.

56. Sur le site de la corporation sont définis et détaillés tous les vecteurs de la culture d'entreprise présents dans la figure V.14.3 : <http://www.mcc.coop/fra/cooperativismo/expemcc/culturamcc.html> (consulté le 8 mars 2007).

57. Nouvelle politique étroitement liée à la nouvelle mission de la corporation pour 2005-2008 pour tenter de répondre aux problématiques de l'internationalisation.

Deux instruments fondamentaux : les fonds d'intercoopération de la corporation

Les Fonds d'intercoopération (TU Lankide, 2003) constituent l'une des preuves les plus évidentes de la concrétisation du principe de base de la coopération et de l'appui au développement entrepreneurial et social de la corporation MCC.

Les raisons de leur existence et les objectifs de ces instruments

Nous présenterons rapidement l'évolution historique de cette entraide pour mieux nous pencher sur la pratique actuelle. Depuis la création des premières coopératives à l'origine de la MCC, le souci de se procurer un financement suffisant et sûr a toujours constitué une préoccupation de premier rang. JMA avait fort bien étudié le système coopératif et savait parfaitement que le principal talon d'Achille des coopératives résidait dans leur difficulté à mobiliser des sources de financement en cas de besoin. Voilà pourquoi il proposa la création de Caja Laboral. L'évolution postérieure et la création de la MCC permirent de développer de nouvelles formes de coopération grâce au soutien de Caja Laboral de manière à pouvoir répondre à ces nécessités de financement et de développement.

C'est ainsi que furent créés le Fonds central d'intercoopération (FCI) et le Fonds d'éducation et de promotion intercoopérative (FEPI) et, plus récemment, le Fonds de solidarité corporative (FSC). Ils sont réglementés par les normes de base approuvées dans différents congrès de la MCC. Les entités juridiques qui donnent une couverture institutionnelle à ces fonds sont MCC Investissements et la Fondation MCC. Ils canalisent ces ressources et en gèrent l'utilisation.

Caja Laboral et le reste des coopératives apportent les ressources financières affectées à ces fonds comme expression de leur solidarité. Ces ressources servent à couvrir certaines nécessités de financement comprises comme étant fondamentales du point de vue du principe de l'expérience coopérative comme : la compensation partielle de pertes, la réalisation d'études préalables aux projets de promotion et d'internationalisation, le cofinancement de nouvelles activités et les prises de participation, le financement d'infrastructures comme les centres éducatifs et technologiques et les plans de science et de technologie, le financement spécial en cas de faiblesse patrimoniale, l'accès à d'autres plates-formes financières telles que MCC Développement et MCC Innovation.

Grâce au mécanisme qui règle les ressources corporatives, les coopératives ont la possibilité d'atténuer les effets négatifs des cycles économiques ou sectoriels. La compensation partielle des pertes, unie à la reconversion des résultats et analysée à partir d'une perspective historique, a permis de maintenir des entreprises en activité qui, autrement, auraient dû être fermées. Nous pouvons illustrer ce procédé de manière très claire. Pour appartenir à la corporation, toutes les coopératives acceptent d'affecter un certain pourcentage de leurs bénéfices à une caisse commune⁵⁸! Les bénéficiaires sont les entreprises subissant des pertes. Pendant plusieurs années, l'entreprise Irizar, constructeur d'autobus de luxe, au bord de la fermeture, a bénéficié de cette manne. Elle est maintenant un des leaders de son marché et contribue grandement à l'alimentation de cette caisse. Depuis leurs débuts, d'autres entreprises ont toujours contribué sans jamais avoir eu besoin de cette caisse. Et nous pourrions multiplier les exemples. Ceci se fait en vertu de l'application d'un principe de solidarité entre les coopératives. Et jusqu'à ce jour, le système fonctionne sur la confiance et la notion d'engagement⁵⁹!

Ces fonds montrent la réponse solidaire mise en place par les coopératives de la MCC. Conscientes de leur dimension limitée et de leur vulnérabilité financière, et fidèles à leur engagement vis-à-vis du développement entrepreneurial et social, elles unissent leurs efforts pour le bien commun de l'ensemble de la Corporation et de la société en général.

Présentation de deux outils majeurs

Le premier outil est la société de promotion d'entreprises MCC Investissement. Il se présente comme un important instrument de financement des coopératives. Son fonctionnement est régulé par la norme de base du FCI (ou Fonds central d'intercoopération). La finalité de cet outil est de renforcer la capacité financière des coopératives devant de nouvelles initiatives de développement et d'internationalisation ou pour faire face à des difficultés passagères. Le tableau V.14.1 résume les types d'investissements réalisés.

58. Selon un principe semblable à ceux de la caisse commune des *cuadrillas* ou de la gestion communautaire des *sociedades*.

59. Comme dans les *sociedades*.

Tableau V.14.1
LES TYPES D'INVESTISSEMENTS DE MCC INVESTISSEMENTS

Type de projets	Commentaires
Nouvelles activités	Nouvelles activités ou développement représentatives des activités actuelles
Implantations extérieures	Implantations productives extérieures (nouvelles ou prises de participation dans des entreprises existantes)
Coopératives avec capacité d'endettement épuisée	Financement de coopératives qui ne peuvent accéder à l'endettement bancaire ordinaire
Projets corporatifs	Effet levier sur les autres instruments de financement des coopératives

Source : Traduit de TU Lankide, n° 483, 2003.

Le second outil est la Fondation MCC. Elle canalise toutes les opérations corporatives régies selon les normes de base du FCI et du FEPI. Au niveau comptable, les fonds sont attribués sous la forme de subventions ou d'apports sans but lucratif. Le tableau V.14.2 montre comment sont utilisés les fonds de cette fondation. Ce sont près de 95 millions d'euros qui ont été gérés depuis sa création.

Tableau V.14.2
FONDATION MCC – UTILISATION DES FONDS

Type de projets	Commentaires
<i>Projets à caractère entrepreneurial (FCI)</i>	
Projets de promotion	Subvention pour l'analyse de la viabilité des nouvelles activités et des nouveaux secteurs (énergie, santé, tics, ...)
Projets d'internationalisation	Subvention pour l'analyse de la viabilité des implantations extérieures et pour les délégations corporatives à l'extérieur
Compensation pertes	Compensation jusqu'à 20 % des pertes des coopératives de MCC
Projets corporatifs	Subvention des systèmes de développement directif et les autres projets d'intérêt corporatif
<i>Projets éducatifs et technologiques (FEPI)</i>	
Projets éducatifs	Appui des plate-formes éducatives de la Corporation (université et autres centres de formation)

Type de projets	Commentaires
Projets technologiques et autres	Subvention pour le plan de science et technologie, Gaztenpresa (relation jeune-entreprise), impulsion de l'euskara ou langue basque, etc.
Autres apports	
Apports de capital sans but lucratif	Centres technologiques Pôle d'innovation Garaia

Source : Traduit de TU Lankide, n° 483, 2003.

Pour les deux outils, le rôle actif et solidaire de Caja Laboral est déterminant. Pour autant, il ne faut pas oublier l'implication solidaire de toutes les coopératives associées avec les fonds intercoopératifs. La démonstration la plus récente et la plus significative de cette implication est l'engagement qu'elles ont pris lors du huitième Congrès corporatif pour aider de façon extraordinaire et transitoire la consolidation de Mondragon Unibertsitatea. De plus, c'est lors de ce huitième congrès, en mai 2003, qu'a été approuvée la création du Fonds de solidarité corporatif (FSC) pour le groupe industriel. La raison pour laquelle cette nouvelle formule d'aide entre coopératives a été créée est, tout comme le ferait une police d'assurance, pour couvrir une partie importante des pertes qui pourraient se produire dans le futur.

Les reconversions de résultats ont la propriété de lisser les résultats de l'exercice, tant par le haut, quand il y a des gains, que par le bas, quand il y a des pertes. Mais dans les groupements composés de peu de coopératives et, qui plus est, de tailles très disproportionnées, une grande coopérative qui subirait des pertes pourrait se trouver dans une situation où elle percevrait à peine l'aide apportée par les coopératives de dimension inférieure. Ainsi, pour faire face à cette éventualité et aussi pour optimiser les solidarités financières, ce fonds a été créé.

CONCLUSION

Olha, etxe, cuadrilla, sociedad ou *txoko*, institutions des vallées... autant de termes et d'exemples exprimant concrètement comment au Pays basque s'est matérialisé le concept de communauté à travers la gestion de biens familiaux ou collectifs. Tous ces éléments font, selon nous, partie d'une tentative de compréhension de l'existence et de l'intérêt pour la formule coopérative. Nous aurions pu également approfondir la pensée arizmendienne, évoquer comment dans les années 60 et 70, entrer dans une coopérative pour une certaine génération pouvait s'assimiler à un acte de

résistance passive au régime franquiste, présenter le mouvement de renaissance culturelle entrepris dans cette même période par le groupe « Ez dok amairu » et l'engagement de nombreuses coopératives pour empêcher la disparition de la langue basque.

Mais notre objet en tant qu'introduction à un rapprochement porteur de sens entre l'anthropologie et les phénomènes organisationnels, comme peuvent l'entendre aujourd'hui les sciences de la gestion, a été de donner la préférence à certains facteurs structurants trop peu souvent évoqués dans ces mêmes sciences de la gestion quand il s'agit d'expliquer le mouvement coopératif au Pays basque. Ils donnent de bons indicateurs sur les perspectives auxquelles devra faire face une corporation comme la MCC dans le moyen et long terme. En ces temps de crise de la modernité pour certains, voire de post-modernité pour d'autres, quel rôle pourront encore jouer ces idéaux types culturels dans la société basque? Or, comme aime à le rappeler Philippe d'Iribarne⁶⁰, l'imprégnation culturelle est parfois si forte, que justement pour être culturelle, on ne la voit pas. Il évoque cette différence entre le culturel et l'identitaire. Dans le culturel, nous sommes plus ou moins conscients de la raison pour laquelle les choses ont surgi ou se font de telle manière. Or, la pratique du sens de la communauté est, par essence, culturelle. Toutefois aujourd'hui, la pratique de la *cuadrilla* tend à évoluer, comme l'évoque le rapport du gouvernement basque cité plus haut. La transmission de la maison ne suit plus forcément les traditions culturelles. Le sens de la famille change également peu à peu. Le poids de la religion a connu une baisse vertigineuse au cours des vingt dernières années. Le régime franquiste a disparu depuis trente ans. Les niveaux de vie de part et d'autre de la Bidassoa ont atteint une qualité jamais connue auparavant.

La corporation MCC a été un acteur fondamental de la création de richesses et d'emplois dans la Communauté autonome du Pays basque. Le coopérateur des années 50 et celui des années 2000 ont-ils encore quelque chose en commun? Quels sont les vecteurs porteurs de sens pour ce dernier? Les valeurs de coopération, de solidarité, de responsabilité sociale chères aux coopérateurs sont-elles et doivent-elles être mises en pratique de la même manière? Le coopérateur se retrouve-t-il dans une corporation dont l'importance est maintenant planétaire? Le peut-il? Comment? Ce sont autant de questions et de défis importants auxquels est confrontée la Corporation. Mais c'est avec détermination qu'elle semble déterminée à les affronter. En effet, prenant la mesure de tous ces questionnements, elle n'a pas hésité à

60. Lors de son intervention en juillet 2004 à Tours dans le Comité de Recherche n° 22 « Entreprise et Société » du Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (A.I.S.L.F.) dont le thème était « L'individu social ».

commencer en 2005 un long processus de réflexion sur son identité organisationnelle. Et le recours à l'anthropologie pour mieux comprendre et agir dans la société basque moderne sera à nouveau sans aucun doute très bénéfique.

RÉFÉRENCES

- Altuna, R., *La participacion de los trabajadores y el modelo de gestion del grupo cooperativo Mondragon (MCC) : conceptualizacion, implementacion y retos de futuro*, mémoire réalisé dans le cadre espagnol du cursus doctoral ou *suficiencia investigadora*, Institut ILCLI – Département de philosophie, Université du Pays Basque, San Sebastian-Donostia, juin 2007.
- Arpal Poblador, J., « Solidaridades elementales y organizaciones colectivas en el País Vasco (Cuadrillas, txokos, asociaciones) », dans P. Bidart (dir.), *Processus sociaux, idéologies et pratiques culturelles dans la société basque*, Pau, CNRS – UPPA, 1985, p. 129-154.
- Arrieta, L. et al., *El movimiento cooperativo en Euskadi 1884-1936*, Bilbao, Fundación Sabino Arana Kultur Elkargoa, 1988.
- Autissier, D. et F. Bensebaa (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Paris, Éditions Économica, 2006.
- Azpiazu, J. A., *Picas vascas en Flandes, Historias de armas de Euskal Herria*, San Sebastian-Donostia, Editorial Ttartalo Estudios, 2002.
- Azpiazu, J. A., *El acero de Mondragon en la época de Garibay*, Arrasate – Mondragon, Ayuntamiento de Mondragon, 1999.
- Azpiazu, J. A., « Las escuelas en el País Vasco a principios de la Edad Moderna. El interés por la enseñanza por parte de instituciones y particulares », *Vasconia, Cuadernos de Historia-Geografía*, Eusko Ikaskuntza – Sociétés d'études basques, n° 27, 1998, p.147-164.
- Azpiazu, J. A., *Sociedad y vida social vasca en el siglo XVI, mercaderes guipuzcoanos*, thèse de doctorat, Département de philosophie des valeurs et d'anthropologie sociale, Université du Pays Basque, San Sebastian-Donostia, 1988.
- Azurmendi, J., *El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta*, Mondragon, Otalora, 1984.
- Bradley, K. et A. Gelb, *Cooperation at Work : the Mondragón Experience*, Londres, Heinemann Educational Books, 1983.
- Braudel, F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle*, 3 tomes, Paris, Armand Colin, 1988.
- Braudel, F., *Grammaire des civilisations*, Paris, Arthaud-Flammarion, 1987.
- Campbell, A. et al., *Workers-owners : the Mondragón Achievement*, Londres, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 1977.
- Caro Baroja, J., *Sobre la identidad vasca*, Obras completas, Tomo XVI, colección Estudios Vascos, San-Sebastián-Donostia, Editorial Txertoa, 1986.

- Caro Baroja, J., *Introducción a la historia social y economica del Pueblo Vasco*, Obras completas, Tomo VI, colección Estudios Vascos, San Sebastián-Donostia, Editorial Txertoa, 1986.
- Caro Baroja, J., *Vasconiana*, Obras completas, Tomo III, colección Estudios Vascos, San Sebastián-Donostia, Editorial Txertoa, 1974.
- Cavia, B. et al., *Hacia una nueva cultura de la identidad y la política, Tendancias en la juventud vasca*, Eusko Jaurlaritza – Gobierno Vasco, Bilbao, Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva, 2005.
- Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva/Identitate Kolektiboen Ikertegia., *Hacia una nueva cultura de la identidad y la política, Tendancias en la juventud vasca*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco – Eusko Jaurlaritza Argitalpen Zerbitzu Nagusia, Vitoria-Gasteiz, 2005.
- Chanlat, J.-F., *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Saint-Nicolas, Québec, PUL/Éditions Eska, 1998.
- Clamp, C., *The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives*, Southern New Hampshire University, Victoria, Canada, 2003.
- Deia,, « M.C.C. estrena 'txoko' en China por su desembarco en el país. Su nuevo polígono industrial de Kunshan contará con un caserío de tres alturas », journal quotidien, spécial supplément week-end *Cinco Dias*, n° 8183, 10 et 11 mars 2007, p. 32.
- Garcia, Q., *Les coopératives industrielles de Mondragon*, préface d'Henri Desroche, collection Économie humaine, Paris, Éditions Économie et Humanisme/Éditions Ouvrières, 1970.
- Giddens, A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.
- Goffman, E., *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu, 1987.
- Greenwood, D. et J. L. Gonzalez, *Culturas de Fagor, estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, San Sebastián-Donostia, Editorial Txertoa, 1989.
- Grellier, H., *Identité(s), Culture(s) et Organisation, structuration d'un réseau d'entreprises : la confédération coopérative Mondragón Corporación Cooperativa. Intérêts d'une approche croisée entre la gestion et l'anthropologie*, Colloque AISLF sur l'individu social, CR22, Tours, 2004.
- Heiberg, M., *The Making of the Basque Nation*, Cambridge Studies in Social Anthropology, Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
- Irizar, I. et I. Lizarralde, *How Should the Cooperative Network and its Governance Structures be Designed to Remain Competitive in a Growing Europe? The M.C.C. Case*, Valencia, ICA Research Conference, 2004.
- Itçaina, X., *Le territoire entre ressource et contrainte*, Colloque Lessor Les Chantiers de l'économie sociale, Rennes, 2003.

- Itçaina, X., « Catholicisme, économie identitaire et affinités électives : les coopératives basques comme groupements volontaires utopiques », *Social Compass*, vol. 49, n° 3, 2002, p. 393-411.
- Itçaina, X., « Catholicisme et construction identitaire basque : retour sur le postulat d'une sécularisation achevée », *Lapurdum*, UMR 5478 : CNRS, université Michel de Montaigne – Bordeaux 3 et UPPA, 2001.
- Itçaina, X., *Catholicisme et identités basques en France et en Espagne : la construction religieuse de la référence et de la compétence identitaires*, thèse pour le doctorat en science politique, IEP Bordeaux, 2000.
- Jaureguiberry, F., *Question nationale et mouvements sociaux en Pays basque Sud*, thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS, 1983.
- Kasmir, S., *El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*, Tafalla, Éditions Txalaparta, 1999.
- Laforest, G. et P. De Lara, *Charles Taylor et l'interprétation de l'identité moderne*, Paris, Éditions Cerf/PUL, 1998.
- Lafourcade, M., *À l'heure actuelle une université de plein exercice en Pays Basque Nord est une utopie*, [En ligne], <http://www.euskonews.com/0215z/bk/elkar21501fr.html>, n° 215, 2003, consulté le 19 juin 2007.
- Lafourcade, M., « Le particularisme juridique », dans J. Haritschelhar (dir.), *Être Basque*, Toulouse, Éditions Privat, 1983, p. 163-191.
- Lagarde, A.-M., *Les Basques, société traditionnelle et symétrie des sexes*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Logan, C. et H. Thomas, *Mondragón : an Economic Analysis*, Londres, Éditions George Allen et Unwin, 1980.
- M.C.C., *Modelo de gestión corporativo*, novembre, M.C.C. Scoop, Mondragon, 2002.
- Mondragón Corporación Cooperativa, <http://www.mcc.coop/fra/cooperativismo/expemcc/culturamcc.html>, consulté le 14 décembre 2006.
- Mongelos, J., « M.C.C. : el desarrollo de una experiencia socio-empresarial innovadora en más de 40 años », dans I. Irizar (dir.), *Empresarios singulares. Cuatro testimonios, una experiencia cooperativa*, Mondragon, Mondragon Unibertsitatea, LKS Consultores, 2003, p. 65-109.
- Oakeshott, R., « Mondragón : Spain's oasis of democracy », *The Observer*, supplément du 21 janvier 1973.
- Ott, S., *Le cercle des montagnes, une communauté pastorale basque*, traduction de la version originale anglaise publiée en 1981, Paris, Éditions du Comité des Travaux Historiques et Scientifiques, 1993.
- Perez-Agote, A., *El nacionalismo vasco a la salida del franquismo*, col. Monografías, n° 95, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas – CIS, 1987.

- Ramirez Goikoetxea, E., *Associations collectives et relations interpersonnelles : ethnicité et revendication culturelle*, dans Colloque « Processus sociaux, idéologies et pratiques culturelles dans la société basque », Publication de l'université de Pau et des Pays de l'Adour, CNRS, 1985, p. 119-128.
- Servy, P., *Une importante réussite industrielle en Pays basque espagnol : les coopératives de Mondragon*, Bayonne, Éditeur P. Servy, 1980.
- Taylor, C., *Les sources du moi, la formation de l'identité moderne*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.
- Taylor, C., *Multiculturalisme, Différence et Démocratie*, Paris, Éditions Champs Flammarion, 1997.
- TU Lankide, *Los fondos de intercooperacion*, n° 483, octobre 2003.
- Urteaga, E., *La nouvelle gouvernance en Pays basque*, Bidart-San Sebastian, Colloque Les 13^{èmes} Journées de Projectiques, 2006.
- Urteaga, E. et I. Ahedo, *La nouvelle gouvernance en Pays basque*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Vidaillat, B. et al., *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Institut Vital Roux, Vuibert, 2003.
- Vidaillat, B. et al., *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Institut Vital Roux, Vuibert, 2003.
- Viers, G., « La terre des Basques », dans J. Haritschelhar (dir.), *Être Basque*, Toulouse, Éditions Privat, 1983, p. 27-85.
- Weick, K. E., *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995.
- Whyte, W.F. et K.K. Whyte, *Mondragón: más que una utopía*, San Sebastian-Donostia, Editorial Txertoa, 1989. Traduction de l'ouvrage original: *Making Mondragón : the Growth and Dynamics of the Worker Cooperativa Complex*, Ithaca, ILR Press, 1988.
- Zallo, R., « Nacionalismo, etnicidad y democracia », dans Colloque sur *Nacionalismo vasco, un proyecto de futuro con 100 años de historia*, Gasteiz-Vitoria, Fondation Estadio, 1995.
- Zelaia, A., *Kooperatibak Euskal Herrian*, Bilbo, Udako Euskal Unibertsitatea, 1997.