

# IZAR, 100 years of industrial innovation in Biscay

From carriage leaf springs to Airbus drill bits

# IZAR, 100 ans d'innovation industrielle en Biscaye

Des ressorts de diligences aux forets d'Airbus



1910  2010

# IZAR, 100 years of industrial innovation in Biscay

From carriage leaf springs to Airbus drill bits

# IZAR, 100 ans d'innovation industrielle en Biscaye

Des ressorts de diligences aux forets d'Airbus



**Edita / Argitaratzailea / Publisher / Éditer**

IZAR CUTTING TOOLS, SAL

**Texto / Testua / Text / Texte**

Francisco Javier Illarramendi Lizaso

**Fotografías / Argazkiak / Photos / Photographier**

IZAR CUTTING TOOLS SAL / Txapo Creativos / Francisco Javier Illarramendi Lizaso

**Diseño / Diseinua / Design / Conception**

Nemo estudio s.l

**Traducción / Itzulpena / Translation / Traduction**

Elhuyar Fundazioa

**Imprenta / Inprimategia / Press / Imprimerie**

Vascograf s.l

**Depósito legal:** BI-1593/2010

The partial or total reproduction of this book is strictly prohibited, as is its incorporation into a computer system or its transmission in any form and by any means, be it electronic, mechanical, by photocopy, recording or others, without the prior, written consent of the publisher.

Il est formellement interdit de reproduire tout ou partie de ce livre, de l'inclure dans un système informatique, de le transmettre sous quelque forme que ce soit et de quelque manière que ce soit, par un système électronique, mécanique, photocopié, enregistré vocalement ou par tout autre moyen sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.





# 1910 2010

**100 años fabricando calidad** 100 urte kalitatea ekoizten  
100 years of quality manufacturing **la qualité depuis 100 ans**





## **"THE FUTURE IN OUR HANDS"**

I still remember clearly that first interview with Horst, just before I joined Izar, when I asked him if I could visit the workshop before making my decision about whether or not to join the company. That first visit made an enormous impression on me.

My previous professional career had enabled me to visit many other factories, mainly in the hand tool industry, both in the Basque Country and abroad, including several companies in the USA. The majority of them had modern facilities, but as one important Italian customer once said to me, they lacked any kind of feeling or affection for the tools, or indeed the work being carried out.

What first struck me about IZAR's workshop was the age of its facilities and the harsh working conditions in many of its processes; however, once I had overcome the initial impression made by the persistent mist which blurred my sight and soaked the floor with oil, I noticed the strength and commitment of the people.

People who worked hard, with enthusiasm, who gave their all and, even in those very harsh conditions, were capable of making high-quality tools. However, they were also people who, despite this, felt helpless to dictate the fate of those tools once they had passed beyond the boundaries of the factory.

It was the hope placed in IZAR by these people and the personal and professional strength and merits of Horst, to whom I owe so much, that prompted me to accept the challenge.

Over the years I have experienced a bit of everything - a lot of joy, several disappointments too; but mostly, there has been work, work and more work. I long ago lost count of the number of hours worked and the number of miles flown, but I do know that each and every one of them was more than worth the effort.

Today, we take our modern facilities in Boroa for granted, and think nothing of being an international benchmark with an excellent reputation on the market. However, it is only when we stop to look back at our origins, and to remember all the difficulties we have had to overcome in order to get where we are today, that we comprehend the true significance of our current situation.

Looking back over everything we have achieved over the years, all I can say is thank you. Thank you, firstly, to the customers who placed their trust in us in times when trust was scarce, and who helped us to take the path of growth based on quality and service, but also, and more importantly, on trust and firm personal relationships.

Thanks also to our suppliers, our allies on this journey, who, not long ago, took a major risk in deciding to work with us. And thanks to the institutions for the understanding and support they have always provided.

Finally, thanks, above all, to all those people who form part of this great undertaking; many of them work in the factory, others work elsewhere as part of our sales teams, others are sadly no longer with us and some have yet to arrive, because this year we celebrate our 100<sup>th</sup> anniversary, but we sincerely hope to live to celebrate many more.

If there is one thing we have learned at IZAR, it is that no one will give us anything for free; but we also know that our future depends more than ever on ourselves, and to ensure a bright future we need to provide value to our customers and our people, while at the same time respecting the environment.



**Carlos Pujana**

Managing Director, Amorebieta, 25/05/2010

## **“L’AVENIR ENTRE NOS MAINS”**

Je me souviens encore très précisément du premier entretien que j’ai eu avec Horst avant mon embauche à IZAR, lorsque je lui ai demandé de visiter l’atelier avant de décider de rejoindre ou pas ce projet. J’ai été véritablement impressionné par cette première visite.

Ma carrière professionnelle m’avait permis de connaître de nombreuses autres usines, notamment dans le secteur des outils manuels au Pays basque et dans le monde entier, dont plusieurs aux États-Unis. La plupart d’entre elles disposaient d’installations modernes, mais, comme me l’avait confirmé un important client italien, on n’y ressentait aucune affection ni pour les outils, ni pour le travail réalisé.

À IZAR j’ai été frappé par la vétusté des installations et les dures conditions de travail dans nombre des processus, mais une fois passée la première impression transmise par la brume persistante qui gênait la vue et trempait le sol d’huile, j’ai pu admirer la force que transmettait le personnel.

Des personnes qui travaillaient sous tension, avec envie, qui apportaient tout ce qu’elles pouvaient et dans des conditions particulièrement difficiles, étaient capables de fabriquer des outils de qualité ; elles se sentaient également impuissantes quant à l’avenir de ces outils une fois passées les grilles de l’usine

L’espoir que ces personnes me confiaient et la solidité personnelle et professionnelle d’Horst, à qui je dois tant, me motiva pour accepter ce défi ;

J’ai tout connu au cours de ces années, de nombreuses joies et plusieurs déceptions mais surtout du travail, beaucoup de travail. Il m’est impossible de faire le compte du nombre d’heures travaillées, des miles parcourus en avion mais je sais par contre que chacune de ces heures et chacun de ces miles a valu la peine.

Nous vivons aujourd’hui avec le privilège de profiter des modernes installations de Boroa, une référence au niveau international, et de travailler dans une entreprise à l’excellence reconnue sur le marché. Ce n’est néanmoins que lorsque nous nous arrêtons pour observer d’où nous venons et les difficultés que nous avons dû dépasser pour arriver jusqu’ici que tout cela acquiert un sens.

Si j’observe ce que nous avons réussi à faire au cours de ces années, il me faut remercier, remercier les clients qui nous ont fait confiance, alors que la confiance n’était pas simple à accorder, et qui nous ont aidés à emprunter la voie de la croissance basée sur la qualité et le service, mais surtout sur la confiance et les relations personnelles solides.

Remercier également les fournisseurs, nos compagnons de route, pour qui il y a encore peu travailler avec nous était synonyme de risque ; remercier les institutions pour leur chaleur et leur soutien.

Remercier surtout enfin toutes les personnes qui font partie de ce grand projet ; beaucoup d’entre elles travaillent dans l’Usine, d’autres ailleurs, dans nos équipes commerciales, certaines ne sont plus avec nous, d’autres ne sont pas encore là puisque notre projet fête ses cent ans et soufflera encore beaucoup de bougies, nous en sommes persuadés.

À IZAR nous savons qu’on ne nous fera pas de cadeau, mais également que notre avenir dépend plus de nous-mêmes que jamais ; nous devons pour cela apporter de la valeur à nos clients et à notre personnel dans le respect de l’environnement.

**Carlos Pujana**

Directeur Gérant, Amorebieta, 25.05.2010





### **"A SPECIAL BOOK FOR A SPECIAL YEAR"**

When I encourage my children to read a book, I always tell them that books teach you, help you to feel and are an invitation to use your imagination. I tell them that books are good companions and mean that you never have to feel alone, and can always be assured of a good time.

In this "special year" in which we are celebrating our company's 100<sup>th</sup> anniversary, I invite you to read the book you are currently holding in your hands. I invite you to relive with us, page by page, IZAR's 100 years of history, and to explore the past of the province of Biscay.

Working in one of the few companies in our region which have reached the 100 year mark means that we should set an example for our young people, and not let the company's history fade into oblivion.

When we look today at a twist drill, or any other of the many products we manufacture, it may at first glance seem like a simple tool, made from cold, impersonal steel. However, as the pages of this book reveal, the manufacture and development of our cutting tools have enabled many people to train, grow and make a future for themselves.

Reading this books reminds us of where we come from, and makes us aware that although we are currently a well-established firm with a strong character, we are also a firm with plans for the future. I would invite all of you to read this book with care and attention, and I hope it serves to increase the motivation and involvement of all those of us who, today, make up IZAR's workforce.

Over the last few months, thanks to this book, I have had the opportunity of talking to many of IZAR's former workers, who have shown me that feeling proud of working at IZAR is not only possible, but is also well worth while. I have also experienced some degree of nostalgia, since as we talked about and remembered our shared history, we also recalled many colleagues who are sadly no longer with us, but who nevertheless formed part of IZAR's human team and felt the company's destiny to be their own. On behalf of all of them, I would like to mention here one person who I am sure would be especially proud today to be part of our undertaking: Juan Pineda, who was, for many years, our sales representative in the Saragossa region, and a man who showed us that it is possible to make a profit while at the same time remaining true to a brand and being a great friend. These are values which, if we strive to strengthen them as the social economy company we are, will no doubt help us to move one step closer to achieving true social cohesion.

Welcome to IZAR.

**M.Feli Arrizabalaga**

Chairwoman of the Board of Directors, Amorebieta, 25.05.2010



## **“UN LIVRE SPÉCIAL POUR UNE ANNÉE SPÉCIALE”**

Lorsque j’encourage mes enfants à lire un livre, je leur dis toujours qu’un livre qui enseigne, un livre qui suscite en eux des sensations fait travailler leur imagination ; c’est un compagnon indéfectible auprès duquel on ne se sent jamais seul et qui fait vivre d’agréables moments.

En cette «année spéciale» où nous fêtons l’anniversaire de notre entreprise, je vous invite à lire les pages que nous vous présentons. Je vous invite à parcourir page après page les 100 ans d’histoire d’IZAR et à pénétrer dans l’histoire de la Biscaye.

Travailler dans l’une des rares entreprises centenaires de notre environnement nous oblige à montrer l’exemple aux jeunes et à empêcher la trajectoire de cette entreprise de tomber dans l’oubli.

Aujourd’hui, lorsque nous regardons un objet ou n’importe lequel des produits que nous fabriquons, il peut nous apparaître comme un simple objet froid, fabriqué en acier. Mais nous découvrons dans ce livre que la fabrication et l’évolution de nos outils de coupe ont permis à de nombreuses personnes de se former, de grandir et de se construire un avenir.

La lecture de ces pages nous permet de nous souvenir d’où nous venons, de savoir que nous sommes une entreprise solide et à la personnalité affirmée, tout en réalisant que nous sommes une société avec des projets d’avenir. J’invite tous ceux qui le souhaitent à feuilleter cet ouvrage, à le lire avec tendresse, et j’espère que les travailleurs qui font aujourd’hui comme moi partie de l’effectif d’IZAR y trouveront une source supplémentaire de motivation et d’implication dans l’entreprise.

Au cours de tous ces mois, et grâce à ce livre, j’ai eu la chance de m’entretenir avec d’anciens travailleurs d’IZAR qui m’ont enseigné qu’il est possible d’être fier de travailler à IZAR et que cela vaut la peine. J’ai également ressenti un peu de nostalgie en parlant et en remémorant notre histoire puisque nous avons évoqué des collègues qui aujourd’hui nous ont quitté mais qui ont fait partie de l’équipe humaine d’IZAR et se sont appropriés son étoile. J’aimerais au nom de tous ceux-là nommer ici une personne qui, j’en suis sûre, serait encore plus fière aujourd’hui de faire partie de notre projet: Juan Pineda, longtemps représentant de la zone de Saragosse, un homme qui nous a démontré qu’il est possible de conjuguer le travail pour obtenir un bénéfice et la fidélité à une marque et en amitié. Si nous renforçons ces valeurs en étant comme aujourd’hui une entreprise d’économie sociale, nous réussirons à progresser dans la voie de ce que nous appelons la cohésion sociale.

Bienvenus à IZAR.

**M.Feli Arrizabalaga**

Présidente Conseil d’Administration, Amorebieta, 25.05.2010





## IZAR, 100 years of industrial innovation in Biscay

From carriage leaf springs to Airbus drill bits

## IZAR, 100 ans d'innovation industrielle en Biscaye

Des ressorts de diligences aux forets d'Airbus



## IZAR, 100 years of innovation

In our industrial and business world, the term innovation is commonly associated with research, development and new solutions. This is understandable, since the most radical and revolutionary innovations do indeed tend to come out of R&D centres. However, in reality, innovation occurs every time a change is made for the better, and this often happens when a company wishes to increase its quality and competitiveness or needs to overcome a situation of crisis.

Having witnessed first hand the birth and development of the metal working industry in Biscay during the 20<sup>th</sup> century, Izar has reached the dignified age of 100 years precisely because it has been able to change and reinvent itself whenever the circumstances required.

The company first started operating at the beginning of the 20<sup>th</sup> century, under the name Muelles y Aceros Eguzkia, moulding cast iron bars which were then hammered into leaf springs for carriages. It was originally located in Zumárraga, although it soon moved to Bilbao. Just a few years after its incorporation, it received a major cash injection and set up operations in Amorebieta, under the name Larrinaga y Compañía.

His industrial leanings and passion for metallurgy prompted Dionisio Larrinaga, the founder of Izar's parent company, to focus production on two areas with major future potential. On the one hand, the company began to mass produce components for the automotive industry, shortly after Henry Ford set up his Ford T. assembly line; and on the other, it began to manufacture highly innovative cutting tools made from high-speed steel, an alloy capable of cutting at speeds five times higher than that of common steels. Thanks to this material, the company was able to manufacture twist drills that were much more durable and which responded to the new requirements derived from the increasingly common

## IZAR, 100 ans d'innovation

Dans notre monde industriel, le mot innovation est souvent associé à la recherche et au développement et évoque des nouvelles solutions. Il s'agit là d'une définition raisonnable puisque les innovations les plus radicales et les plus révolutionnaires sont produites par les départements de R&D. L'innovation surgit néanmoins dans un contexte d'amélioration, souvent lorsqu'une entreprise veut augmenter sa qualité et sa compétitivité ou a besoin de dépasser une crise.

Izar a été témoin du décollage et du développement de l'industrie métallurgique en Biscaye au XX<sup>ème</sup> siècle ; elle doit à présent la dignité de ses cent ans d'histoire à ses capacités à changer et se réinventer dès que cela s'est avéré nécessaire.

La société a été présentée en société au début du XX<sup>ème</sup> siècle, comme Muelles y Aceros Eguzkia. Elle se consacrait au moulage de barres de fer fondu qu'elle transformait à coup de masses en ressorts à lames pour carrosses. Elle est née à Zumarraga et s'installa vite à Bilbao. Quelques années après sa création, elle reçut un apport financier important et s'installa à Amorebieta, sous le nom de Larrinaga y Compañía.

C'est dû par sa vocation industrielle et sa passion pour la métallurgie que Dionisio Larrinaga, fondateur de l'entreprise à l'origine d'Izar, décida de se concentrer la production sur deux lignes à l'avenir prometteur. Il commença d'une part à fabriquer des pièces automobiles en série, peu après qu'Henry Ford mette en marche la chaîne de montage de la Ford T. Il lança également la production d'outils de coupe très innovants en acier rapide, un alliage capable de couper à une vitesse cinq fois supérieure à celle des aciers communs. La société fabriquait des forets plus durables, qui répondaient aux nouvelles exigences nées de la généralisation de l'utilisation de perceuses électriques.

and generalised use of electric drilling machines. When Larrinaga y Compañía was acquired by Francisco Belausteguigoitia, who remained the owner for the next fifty years, it became Izar, the name by which the company has been known ever since. During the post-war era and the years of Spain's autarky, Izar enjoyed a period of growth which lasted several decades, during which it became market leader. This was achieved due to periodic renovations in its technological equipment, the continuous professional training of its technicians and workers and the ongoing expansion of its workshops, which at one point employed over one thousand people. And when the end of the autarky which characterised Franco's dictatorship became imminent, the company reached out to the international market.

The quality of its products and its position on the markets enabled Izar to ride out the economic crisis of the seventies. However, political change and the lack of a stable democratic framework in which to develop labour relations had a strong influence on the company, which experienced a series of highly conflictive periods which, to some extent, marked the beginning of the end of an era, and culminated in the Belausteguigoitia family abandoning the company.

In 1988, Izar was divided into two separate companies. Acenor purchased Izar Suspensiones and, six years later, closed the plant in Amorebieta. The buyer of Izar Tool Machines had no business project for the factory, and jumped ship once the warehouse had been stripped bare. The workers took over the helm of the company, which by this time had no stock and no resources with which to purchase raw materials. A new adventure had begun.

The voyage began in choppy waters, and the ship had to withstand many storms, with its crew subject to enormous pressure, on very short rations. But in the end, it all proved worthwhile. Time has shown that the chosen course was the correct one.

La société Larrinaga y Compañía prit le nom d'Izar, nom que nous lui connaissons encore aujourd'hui, lors de son rachat en 1927 par Francisco Belausteguigoitia qui serait le patron pendant les cinquante années suivantes. Pendant l'après-guerre et les années d'autarcie, Izar connut une étape de croissance qui devait durer plusieurs décennies et au cours de laquelle elle deviendrait leader du marché. Elle y parvint en renouvelant périodiquement son équipement technologique, en encourageant la formation professionnelle continue de ses techniciens et travailleurs et en agrandissant ses ateliers qui employaient plus de mille personnes à une époque. Dès que la fin de l'autarcie caractéristique de la dictature franquiste paraissait à bout de souffle, l'entreprise s'ouvrit aux marchés internationaux.

La qualité de ses produits et sa place sur les marchés permirent à Izar de dépasser avec une certaine aisance la crise économique des années soixante-dix. Le changement politique et les carences d'un cadre démocratique stable pour l'encadrement des relations professionnelles eurent néanmoins un impact particulier sur l'entreprise ; elle vécut une étape conflictuelle qui marqua d'une certaine manière le début de la fin d'une époque et l'abandon du projet par la famille Belausteguigoitia.

Izar fut scindée en deux entreprises en 1988. Acenor acheta Izar Suspensiones et ferma six ans plus tard l'usine d'Amorebieta. L'acheteur d'Izar Tool Machines n'avait aucun projet pour l'entreprise et abandonna le navire lorsque l'entrepôt fut vide. Les travailleurs prirent la barre d'un navire aux cales vides, sans moyens pour acheter des matières premières. Ils allaient connaître leur odyssée particulière.

L'aventure commença en eaux troubles et le navire dut entamer la traversée dans des conditions extrêmes, avec un équipage soumis à d'extrêmes efforts, dans un contexte de rationnement. Mais leurs efforts furent récompensés. Le temps démontra que le cap choisi les conduirait à bon port.

The company was established and re-established as a limited labour company, initially under the name Izarbarri, and then as Herramientas de Amorebieta. It embarked on a total revamping of its commercial strategy, production processes, quality systems and relations with its social environment. The company entered the third millennium with its accounts in excellent shape.

Izar's move to new industrial premises in the Zornotza neighbourhood of Boroa was completed in 2008. Coinciding with this move, Herramientas de Amorebieta changed its registered offices and name, becoming Izar Cutting Tools SAL.

Two hundred people work today in Izar Cutting Tools SAL, with the majority being worker-shareholders who view the company as a collective commitment. They are aware that they are heirs to the invincible spirit of those who have gone before them, those who knew how to keep moving forward despite unfavourable winds, and who demonstrated an enormous capacity for hard work and sacrifice when storm clouds appeared on the horizon.

The 20<sup>th</sup> century was a high point for Biscayan industry, although it was not without its ups and downs. Economic cycles and technological changes fostered the creation of new companies and caused the failure of those unable to adapt. The reason why this year, Izar is celebrating its 100<sup>th</sup> anniversary, is because it has had many lives. With character and determination, it has come out of each succession, political and social change, technological revolution and different periods of economic bonanza and crisis stronger and more dynamic than ever.

Those that have looked into their past to recover their memories of the company, and who appear in this book, all share a sense of being part of the same story. Despite belonging to different stages and having different viewpoints, they all share a sense of pride at having formed part of a winning team. Thank you for your memories.

L'entreprise se constitua et reconstitua comme société anonyme de travail, d'abord sous le nom d'Izarbarri puis d'Herramientas de Amorebieta. Elle révisa en profondeur sa stratégie commerciale, ses processus de production, ses systèmes de qualité et ses relations avec l'environnement social. Les comptes de l'entreprise étaient assainis avant le début du troisième millénaire.

L'installation d'Izar dans la nouvelle usine du quartier de Boroa à Amorebieta fut terminée en 2008. À l'occasion du déménagement Herramientas de Amorebieta SAL changea son domicile social et son nom ; elle s'appelle à présent Izar Cutting Tools SAL.

Deux cents personnes travaillent à Izar Cutting Tools SAL, la plupart associées qui vivent le projet comme une implication collective. Elles se savent héritières de l'esprit invincible des générations précédentes, qui surent progresser avec des vents favorables et démontrèrent leur capacité d'effort et de sacrifice lorsque les tempêtes se déchaînaient.

Le XX<sup>ème</sup> siècle marqua l'apogée de l'industrie de Biscaye, non exempte de convulsions. Les cycles économiques et les changements technologiques favorisèrent la création de nouvelles entreprises et provoquèrent la disparition de celles qui ne parvenaient pas à s'adapter. Izar a fêté ses cent ans parce qu'elle a vécu plusieurs vies. Avec fermeté, elle est sortie renforcée de successions sociétaires, de changements politiques et sociaux, de révolutions technologiques et de plusieurs phases d'essor et de crise économique.

Les personnes qui nous ont fait part de leurs souvenirs exposés dans cet ouvrage ont le sentiment d'appartenir à l'histoire de la même entreprise, vécue en plusieurs étapes et avec différentes responsabilités. Mais elles sont toutes aussi fières que si elles avaient fait partie de la première équipe. Merci pour vos souvenirs.



# The lucky star of the Larrinagas

## La bonne étoile des Larrinaga

At the beginning of the 20<sup>th</sup> century, a lucky star guided the Larrinaga Arguinzoniz brothers to a merchant ship which was adrift, and which they were able to rescue. In accordance with the international regulations established in the 1885 Antwerp Accords, Segundo, as captain, and Dionisio, as the marine engineer of the rescue ship, both received a substantial financial reward for their services.

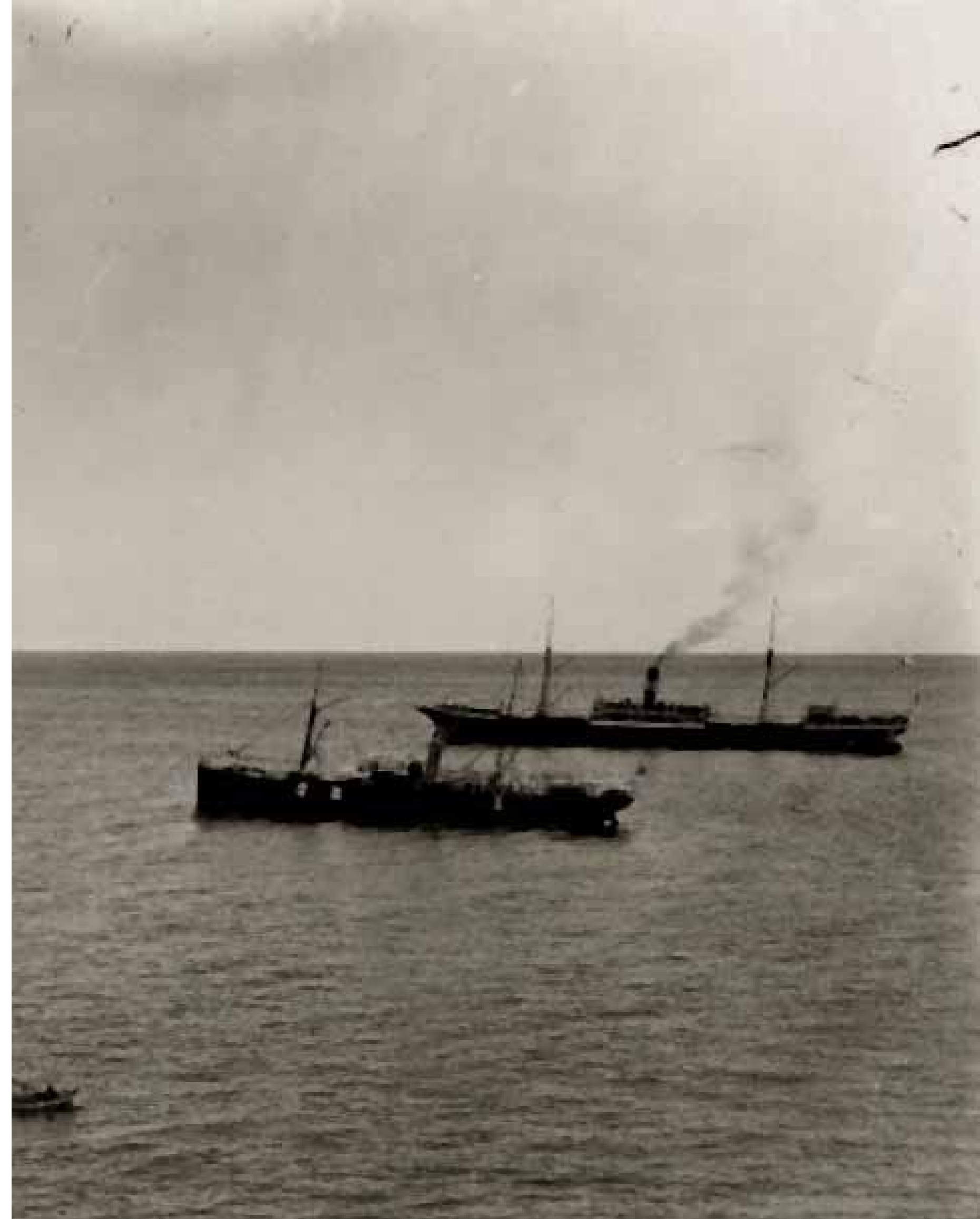
Segundo Larrinaga Arguinzoniz, born on June 2<sup>nd</sup> 1877, and Dionisio Larrinaga Arguinzoniz, born on December 12<sup>th</sup> 1879, were the sons of Guillermo Larrinaga and Catalina Arguinzoniz, owners of a mill in Amorebieta and the parents of eleven children.

The two brothers used to sail together in ships designed for transoceanic voyages, and Dionisio made the most of every opportunity that came

À l'aube du XX<sup>e</sup> siècle une bonne étoile guida les frères Larrinaga Arguinzoniz vers un navire marchand à la dérive qu'ils secoururent. Segundo, le capitaine et Dionisio, le chef des machines du navire de sauvetage reçurent en récompense une somme d'argent substantielle, selon les règles internationales définies dans les Accords d'Anvers de 1885.

Segundo Larrinaga Arguinzoniz, né le 2 juin 1877 et Dionisio Larrinaga Arguinzoniz, né le 12 décembre 1879 étaient les fils de Guillermo Larrinaga et de Catalina Arguinzoniz, propriétaires d'un moulin à Amorebieta et parents de onze enfants.

Les deux frères naviguaient généralement ensemble sur des navires de traversées transocéaniques et Dionisio profitaient de toutes les opportunités qui s'offraient à lui pour





his way to improve his knowledge of mechanics and metallurgy, his two true passions.

With the money they received from the rescue, the Larrinaga brothers decided to abandon the ocean once and for all and drop anchor on land. Segundo built a house in Amorebieta and invested in several business initiatives within the framework of the then flourishing Vizcayan industrial sector.

Dionisio, who had received a smaller portion of the reward money and had a more industrious spirit than his older brother, threw himself into the world of metallurgy. With his part of the reward, he purchased a shareholding and became the manager of the company in which Izar has its roots: Muelles y Aceros Eguzkia, which in 1910 manufactured springs and leaf springs in Zumárraga. Later, in 1920, he opened

approfondir ses connaissances en mécanique et métallurgie, sa véritable passion.

Avec le capital reçu pour le sauvetage, les Larrinaga décidèrent d'abandonner les océans et de jeter leur ancre à terre. Segundo construisit une maison à Amorebieta et fut associé capitaliste de plusieurs sociétés de l'industrie de Biscaye alors florissante.

Dionisio, qui avait reçu une somme moins élevée et dont l'esprit était plus industriel que celui de son frère, se consacra à la métallurgie. Avec sa part de récompense, il acheta une participation dans une société et assumait la direction de l'entreprise principale d'Izar: Muelles y Aceros Eguzkia, qui en 1910 fabriquait déjà des ressorts et des ressorts à lame à Zumárraga. Il créa par ailleurs en 1920 le Garage Larrinaga dans la rue Fernández del Campo de Bilbao.

Garaje Larrinaga in Fernández del Campo Street in Bilbao.

It was not long before Segundo Larrinaga started following in his younger brother's footsteps. Together with a businessman from Bergara, Ramón Idarreta, on April 10<sup>th</sup> 1923 he purchased Muelles y Aceros Eguzkia, the company managed by Dionisio, and a warehouse located at 5 Elcano Street in Bilbao along with, according to the sales contract, "all its facilities and furnishings, stock and leasing rights on the property in which it is located". A few months later, the two partners transferred the rights to the newly incorporated Larrinaga y Compañía, the predecessor of modern-day Izar.

Larrinaga y Compañía was incorporated as a trading company in November 1923, with capital shares worth 350,000 pesetas, provided by five shareholders. Segundo Larrinaga Arguinzoniz, from Amorebieta, and Ramón Idarreta Aguirre, from Bergara, both contributed 100,000 pesetas, and Dionisio Larrinaga Arguinzoniz, resident of Durango, Celestino Idarreta Aguirre, resident of Bergara, and Enrique Goñi, resident of Villareal de Urretxua, each contributed 50,000 pesetas.

Larrinaga y Compañía had its first registered offices at 5 Elcano Street, Bilbao. The telegraphic address was *larrina* and the telephone number 2304. The purpose of the company was to manufacture and sell springs, although it also traded in all kinds of iron, metal, tools, metallurgic articles and other similar products.

The partners established that the profits and losses would be distributed in proportion to the equity capital contributed by each: two sevenths each for Segundo Larrinaga and Ramón Idarreta, respectively, and one seventh for each of the other three shareholders. Furthermore, a monthly salary of 500 pesetas was established for Segundo

Larrinaga suivit bientôt les pas de son frère. Avec un entrepreneur de Bergara, Ramón Idarreta, il acheta le 10 avril 1923 à Muelles y Aceros Eguzkia, l'entreprise dirigée par Dionisio, un entrepôt situé au numéro 5 de la rue Elcano de Bilbao «avec toutes ses installations et son mobilier, ses stocks et ses droits de location du local dans lequel il est installé», comme l'indique le contrat de vente. Quelques mois plus tard les deux associés acheteurs transférèrent les droits à la nouvelle société Larrinaga y Compañía, prédécesseur de la société Izar actuelle.

Larrinaga y Compañía fut constituée comme une société commerciale en novembre 1923 avec un capital social de 350 000 pesetas apporté par cinq associés. Segundo Larrinaga Arguinzoniz, habitant d'Amorebieta et Ramón Idarreta Aguirre, résidant à Bergara, apportèrent 100 000 pesetas chacun, et Dionisio Larrinaga Arguinzoniz, résidant à Durango, Celestino Idarreta Aguirre, de Bergara et Enrique Goñi, de Villareal de Urretxua, apportèrent une contribution de 50 000 pesetas par associé.

Le premier siège social de de Bilbao, l'adresse télégraphique était *larrina* et le téléphone 2304. Son objet était la fabrication et la vente de ressorts et, en général, l'achat et la vente de tous types de fers, de métaux, d'outils, d'articles métallurgiques et autres produits analogues.

Les associés décidèrent que les bénéfices et les pertes seraient distribués en proportion du capital apporté par chacun d'entre eux; deux septièmes pour Segundo Larrinaga et Ramón Idarreta, respectivement, et un septième pour chacun des trois autres associés. Ils fixèrent par ailleurs une rémunération mensuelle de 500 pesetas pour Segundo Larrinaga et pour Enrique Goñi, un paiement annuel de 2 000 pesetas plus 4 000 pesetas pour les frais de déplacement et de représentation, plus une participation aux



Dionisio Larrinaga Arguinzoniz

Larrinaga and a yearly payment of 2,000 pesetas was established for Enrique Goñi, as well as 4,000 pesetas for travel and representational expenses and a 3% share in the profits. The articles of association also established that Dionisio Larrinaga would receive a monthly salary of 500 pesetas, plus 2 *céntimos* (a hundredth part of a Spanish peseta) for every kilogram of spring repaired.

The company's management, its judicial and extrajudicial representation and the use of the company signature were reserved for Segundo Larrinaga and Enrique Goñi, indistinctly and severally for all administrative actions and jointly for those pertaining to the company's immovable assets. It was also established that every year in December, an inventory would be carried out along with a balance of accounts, and the use to which any profits would be put, the amount to be invested in order to cover any losses in the company's joint cash, and the deadline for

bénéfices de 3%. Les statuts déterminaient que Dionisio Larrinaga gagnerait 500 pesetas par mois, plus 2 centimes pour chaque kilo de nouveau ressort de diligence fabriqué et un centime pour chaque kilo de ressort réparé.

La gestion de la société, sa représentation en justice et dans le domaine extrajudiciaire, et l'utilisation de la signature sociale étaient réservées à Segundo Larrinaga et à Enrique Goñi, indistinctement et solidairement pour tous les actes d'administration et conjointement pour les affaires concernant la propriété des biens immeubles de la société. Les statuts stipulent que tous les ans en décembre auraient lieu l'inventaire et la rédaction du bilan de la société, que les associés décideraient à la majorité des voix dans quel but serait utilisé le bénéfice ou les sommes à facturer pour couvrir les pertes de la caisse sociale, ainsi que les délais pour ce faire.







making said payments would be determined by majority vote among the shareholders.

The distribution of the capital, the remuneration system and the authority to use the company signature left no doubt as to the relative function of each shareholder: Segundo Larrinaga acted as capitalist and chairman of the board; the Idarreta brothers, both businessmen from Bergara linked to the car and road transport industries, were investors, and Dionisio Larrinaga and Enrique Goñi were responsible for the direct management of the company, as directors of production and sales, respectively.

Right from the start, Larrinaga y Compañía offered its customers a wide range of products: English steels and wires; springs for carriages, cars, trams and trains; tools such as files, twist drills and metal saws; and other articles such as emery cloth, carriage axles and ball bearings.

By 1924, Larrinaga y Compañía was offering products made from high-speed steel, an alloy made from 18% tungsten, 4% chrome and 0.75% carbon, capable of cutting at a speed five times faster than other commonly used steels. Furthermore, high-speed steel maintained its hardness upon heating, thus enabling products to be manufactured in one third of the usual time.

La répartition du capital, le régime de rémunérations et la capacité d'utiliser la signature explicitent bien la fonction de chaque associé: Segundo Larrinaga était le capitaliste et président du conseil; les frères Idarreta, entrepreneurs de Bergara liés au secteur automobile et au transport par route étaient les investisseurs et Dionisio Larrinaga et Enrique Goñi se chargeaient de la gestion directe en tant que responsables de la production et de la commercialisation, respectivement.

Depuis ses débuts Larrinaga y Compañía offrait une vaste gamme de produits; des aciers et fils de fer anglais; des ressorts de chariots, d'automobiles, de tramways et de chemins de fer; des outils comme des limes, des forets et des scies à métaux; et d'autres articles comme la toile émeri, les essieux de chariot et les paliers à billes.

En 1924 Larrinaga y Compañía proposait déjà des produits en acier rapide, un alliage de 18% de wolfram, 4% de chrome et 0,75% de carbone, capable de couper à une vitesse cinq fois supérieure à celle des aciers généralement utilisés. En outre cet acier conservait sa dureté au chauffage et permettait de fabriquer les produits dans des délais trois fois moins longs que les classiques.

## FROM CARRIAGES TO CARS

When the Larrinaga brothers embarked on their career as leaf spring manufacturers, carts and carriages were still a more common sight on the roads than cars. In 1906, roads began to be tarred and large cities began to experiment with new types of surfaces for their streets. Roads became more comfortable and hard-wearing and, thanks to the progress made in this area, the useful life of the surfaces increased from three to seven or eight years. The Compañía de Asfaltos de Maestu built asphalted roads for 22 pesetas per square metre, *“all expenses included”*. In 1910, the average cost for building one kilometre of new road was 23,800 pesetas.

The age-old cart remained a major form of transport until the 1920s, when animal power began to be replaced by mechanical power in public passenger road transport systems. Stage coaches, which had hitherto withstood the fierce competition posed by the development of the railways, finally disappeared with the appearance of the first intercity buses. Carts used for transporting goods and merchandise survived a little longer due to a combination of a booming economy and a lack of lorries, but their respite was short. The new mechanical era arrived with such force that it soon pushed carriages and carts of all kinds right off the roads, since they posed a serious problem in that their metal wheels were constantly becoming stuck in the road surface, causing an enormous amount of damage. A study carried out in 1924 revealed that over 28,000 km of roads (half the whole network at the time) were in poor condition.

The improvement of the road network went hand in hand with the increase in the number of car registrations. In 1900, three cars were registered in Spain; ten years later, this figure had risen to 999, and after one decade more it was 12,017.

## DU CHARIOT À L'AUTOMOBILE

Lorsque les Larrinaga commencèrent à faire leurs premiers pas de fabricants de ressorts à lames, les routes étaient plus fréquentées par les chariots et les diligences que par les automobiles. En 1906 commença le goudronnage des routes et les grandes villes revêtirent leurs rues de nouveaux pavés. Les chaussées devinrent plus confortables et résistantes grâce aux progrès réalisés, la durée de vie utile des revêtements passa de trois à sept ou huit ans. La Compañía de Asfaltos de Maestu construisait les routes goudronnées au prix de 22 pesetas le mètre carré *«tous frais compris»*. En 1910, le coût moyen de construction d'un kilomètre de route neuve était de 23 800 pestas.

Le chariot ancestral résista bien jusqu'aux années vingt du siècle dernier, lorsqu'on commença à remplacer la traction animale par la traction mécanique pour le transport public de voyageurs par route. Les diligences qui avaient résisté à la concurrence du train disparurent peu à peu à l'arrivée des premiers autocars interurbains. Les chariots de transport de marchandises résistèrent quelques années de plus grâce à la conjoncture de la croissance économique et la rareté des camions, mais la nouvelle ère mécanique arrivait avec une force qui ne tarderait pas à débarrasser les routes de tous types de diligences; celles-ci en effet constituaient un problème en raison de leurs roues métalliques qui s'enfonçaient dans le revêtement et endommageaient gravement le bitume. Une étude de 1924 révèle que plus de 28 000 km de routes - la moitié du réseau - étaient en mauvais état.

Le réseau routier s'améliora à mesure qu'augmentait le nombre d'immatriculations de véhicules. En 1900 trois automobiles furent immatriculées dans l'État espagnol; dix années plus tard, 999 et une décennie après, 12 017. Au début des années trente moins de 200 000



At the beginning of the 1930s, fewer than 200,000 cars were on Spanish roads, and owning a car was a privilege reserved for the lucky few. However, no one doubted that the future lay in these miraculous mechanical devices.

In 1908, La Hispano Suiza, a car manufacturing company established in Barcelona in 1898, built an economic car model using the new 15 hp and 30 hp engines. The chassis soon began to be used in the manufacturing of vans and the company's first bus. Using the same tried and tested chassis, in 1909 the company built its first range of

automobiles étaient en circulation et bien peu de citoyens pouvaient s'offrir une voiture, mais personne ne doutait que l'avenir appartenait à ces machines mécaniques.

La Hispano Suiza, usine automobile fondée à Barcelone en 1898 construisit en 1908 une voiture bon marché avec de nouveaux moteurs de 15 CV et 30 CV dont le châssis commença bientôt à être utilisé pour fabriquer des fourgonnettes et le premier autocar de la société. Sur le même châssis à la qualité contrastée, elle construisit en 1909 sa première gamme de camions de 2 et 4





lorries, with 2 and 4 tons of useful load. The only difference between the lorries and the buses (in addition to the bodywork, obviously) was the added gear system used, which consisted of a drive chain that increased power and limited the speed to 15 km/hour. In 1917, La Hispano Suiza built a new factory in Guadalajara, dedicated to the production of lorries, particularly the new 30/40 hp military model for the war in Africa. The factory also offered a range of special vehicle types, including rubbish trucks, sprinkler lorries and fire engines, among others.

The Ford Model T, designed by Henry Ford, came onto the market on October 11<sup>th</sup> 1908. With a four cylinder engine and only 20 hp, it could reach speeds of up to 71 kilometres per hour, weighed 1,200 kilos and consumed one litre of fuel per five kilometres. Ford set up an assembly line for the Model T, and managed to reduce the price of the car in the United States from its original \$850 to just \$360. The Ford Model T was a cheap, reliable car with simple mechanics, making it

tonnes de charge utile. La seule différence par rapport aux autocars, outre la carrosserie, était le système différent de démultiplication ajoutée par chaîne de transmission qui accroissait sa puissance et limitait la vitesse à 15 km/heure environ. En 1917 la Hispano Suiza construisit une nouvelle usine à Guadalajara pour produire des camions, surtout le modèle militaire 30/40 CV pour la guerre d'Afrique et qui offrait des carrosseries spéciales; des bennes à ordures, des arroseurs, des autopompes de pompiers...

La Ford T, conçue par Henry Ford, sortit sur le marché le 11 octobre 1908. Avec un moteur à quatre cylindres et seulement 20 chevaux de puissance, elle atteignait une vitesse de 71 kilomètres à l'heure, pesait 1 200 kilos et consommait un litre de combustible tous les cinq kilomètres. Ford introduisit la chaîne de montage pour le modèle T, et parvint à réduire aux États-Unis son prix initial de 850 dollars à 360 dollars. La Ford T était un véhicule bon marché pour l'époque, fiable, à la mécanique simple et facile

easy to repair. Between 1911 and 1925, Ford set up assembly plants in England, Argentina, France, Denmark, Germany, Austria, South Africa and Australia. By 1927, when production of the model ceased, 15 million Ford Model Ts had been sold all over the world.

In this context of the global development of the car industry, Larrinaga y Compañía decided to set up a car tools and components factory in Amorebieta. The new company was a commitment to the future, and was so successful, in fact, that for decades it was a major economic driver for both Amorebieta itself and the surrounding area.

à réparer. Entre 1911 et 1925, Ford installa des usines de montage en Angleterre, en Argentine, en France, au Danemark, en Allemagne, en Autriche, en Afrique du sud et en Australie. Jusqu'en 1927, année où sa fabrication cessa, 15 millions de voitures de ces modèles furent vendues dans le monde entier.

Dans ce contexte de développement mondial de l'industrie automobile, Larrinaga y Compañía décida de fonder à Amorebieta une usine d'outils et de pièces automobiles. La nouvelle entreprise était un pari pris sur l'avenir, à tel point que pendant des décennies elle constitua la référence de l'économie d'Amorebieta et de sa région.



## Larrinaga y Compañía in Amorebieta

## Larrinaga y Compañía à Amorebieta

In 1924, the municipality of Amorebieta had around five thousand inhabitants. Around 1,500 people lived in the town centre itself, while the rest lived in the various farming districts. The town enjoyed easy road access to Bilbao, located 20 kilometres away, San Sebastián and the French border, as well as to Gernika and the Bay of Biscay coast.

Agricultural and livestock farming were important activities in the local economy. The most common crops were wheat, potatoes, corn, fruit and vegetables and fodder for feeding the livestock.

Amorebieta's varied range of shops (which included patisseries, tailors', shoe shops, watchmakers' and even a hunting and fishing retailer's) made it, in competition with neighbouring Galdakao, an important supply centre for the region's small farming villages. Its services were fairly refined for

En 1924, la ville d'Amorebieta avait une population de près de 5 000 habitants, dont 1 500 vivaient au centre ville et les autres dans les différentes zones rurales agricoles avoisinantes. La ville était bien reliée par route avec Bilbao, situé à 20 kilomètres environ, avec Saint Sébastien et la frontière française, et avec Gernika et la côte de Biscaye.

L'agriculture et l'élevage constituaient le gros de l'économie locale. On y cultivait principalement du blé, des pommes de terre, du maïs, des légumes verts et des fruits, ainsi que des plantes fourragères pour alimenter le bétail.

Grâce à son commerce varié - où on trouvait des confiseurs, des tailleurs, des chausseurs, des horlogers et même une boutique de chasse et de pêche - Amorebieta était, en concurrence avec la ville voisine de Galdakao, le centre



*Exterior "Landaburu" Cruz II. — Bilbao*

# AMOREBIETA (ZORNOZA) VIZCAYA



the period, since in addition to eating houses and taverns, it also offered restaurants and five cafes. The town also had a number of professionals, including doctors, lawyers and even a notary.

Amorebieta's industrial activity mainly consisted of small carpentry and sheet metal workshops, electrical facilities and ironworks, many of which were dependent on the Fernando Jáuregui steel factory and the Rovira varnish plant.

The economic euphoria which began in Biscay in 1914 with the outbreak of the First World War, came to an abrupt halt in 1919, when the conflict ended and a severe stock market crisis began, coupled with a world-wide problem of over-production. The Biscayan iron and steel industry lost the global orders it had received during the war years and the domestic market was weak. The social situation was also very tense, and in 1922, in reaction to the management's attempts to decrease salaries by 12%, the metalworkers called a strike which lasted almost three months. One year later, the factories were once again working at full capacity, and salaries began to rise. The factories began to do piecework again, making large profits and ensuring supplementary income for workers which, in some cases, totalled as much as their monthly wage.

Thanks to a royal decree signed in 1919 by the Count of Romanones, the working day was reduced to eight hours in all companies. Before that time, it was quite normal for employees to work between 10 and 11 hours every day. The decree brought about a notable improvement in the relationship between working conditions and salary. Metalworkers earned between 4 and 5 pesetas per working day, as did carpenters and painters. Other employees (blacksmiths, bricklayers and stoneworkers, etc.) earned between 10% and 20% less. Women were paid a daily wage of between 1 and 1.5 pesetas, and

d'approvisionnement des petites municipalités agricoles de la région. Ses services avaient un certain niveau de raffinement pour l'époque, puisqu'on y trouvait, à côté des maisons de repas et des tavernes, des restaurants et cinq cafés. Des médecins, des avocats et même un notaire étaient installés en ville.

L'activité industrielle était concentrée sur de petits ateliers de menuiserie, de chaudronnerie, des installations électriques et des quincailleries, dont les principales références étaient l'aciérie Fernando Jáuregui et l'usine de vernis Rovira.

L'euphorie économique surgie en 1914 en Biscaye avec la Première Guerre mondiale s'acheva en 1919, année de la fin de la guerre, du début d'une grave crise boursière et d'un grave problème mondial de surproduction. L'industrie sidérurgique et métallurgique de Biscaye avait perdu les commandes mondiales des années de la guerre et le marché intérieur était faible. La situation sociale était très tendue et, en 1922, pour lutter contre l'intention des patrons de réduire les salaires de 12%, les ouvriers métallurgiques entamèrent une grève qui devait durer presque trois mois. Un an plus tard, les usines récupérèrent une activité complète et les salaires recommencèrent à augmenter. Le travail reprit de plus belle, avec de grands bénéfices pour les entreprises et des revenus supplémentaires pour les travailleurs qui arrivaient parfois à obtenir un salaire normal.

Un décret royal signé en 1919 par le Conte de Romanones, réduisit la journée de travail à huit heures dans toutes les entreprises. Jusqu'alors il était normal de travailler de 10 à 11 heures par jour. Ce décret représenta une importante amélioration de la relation entre les conditions de travail et le salaire perçu. Les ouvriers de la métallurgie gagnaient entre 4 et 5 pesetas par jour de travail, tout comme les menuisiers et les peintres. Les autres travailleurs - ferronniers, maçons, ouvriers des carrières...-



children earned between 50 *céntimos* and 1 peseta.

In the mid twenties, the daily rent due on the average worker's house ranged between 30 and 60 *céntimos*, while middle class homes cost between 70 and 90 *céntimos*. A kilo of wheat-flour bread cost 0.60 *céntimos*, beef cost 2.60 pesetas a kilo, veal 3 pesetas and pork 3.80 pesetas. A kilo of cod cost 2.50 pesetas, fresh sardines cost 1 peseta a kilo, a litre of oil 2.20,

percevaient entre 10% et 20% de moins. Les femmes étaient payées de 1 à 1,5 peseta par jour, et les enfants entre 50 centimes et une peseta.

Au milieu des années vingt, la location d'un logement ouvrier coûtait de 30 à 60 centimes par jour, et un logement de classe moyenne entre 70 et 90 centimes. Un kilo de pain de blé coûtait 0,60 centimes; la viande de bœuf, 2,60 pesetas le kilo; celle de mouton, 3 pesetas et celle de porc, 3,80 pesetas. Un kilo de morue coûtait à l'époque



a litre of milk 50 *céntimos* and eggs cost 2.50 pesetas a dozen.

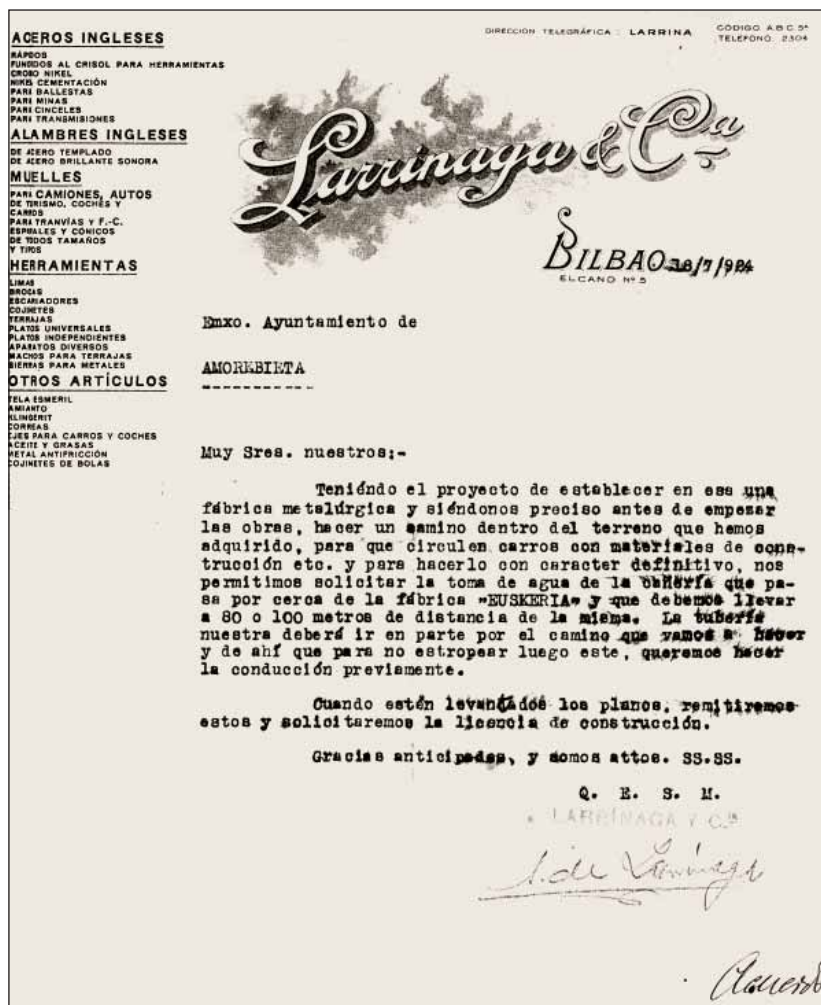
With these wages and prices, many families found it hard to make do. In many cases, they only managed to survive thanks to the extra money brought in by the womenfolk and children, or by combining their work in the factories with work on their farms.

On July 18<sup>th</sup> 1924, Segundo Larrinaga sent a letter to the Amorebieta Town Council in which he stated that: *"Since we are planning to establish a metalworking factory in your town and since before beginning work we will need to build a road on the plot of land we have*

2,50 pesetas; les sardines fraîches 1 peseta le kilo; le litre d'huile 2,20; le lait, 50 centimes; et les œufs 2,50 pesetas la douzaine.

Avec ces salaires quotidiens et les prix pratiqués, de nombreuses familles avaient du mal à joindre les deux bouts. Ils y parvenaient bien souvent grâce aux revenus complémentaires du travail des femmes et des enfants, ou en complétant le travail à l'usine avec celui de la ferme.

Le 18 juillet 1924, Segundo Larrinaga adressa une lettre à la Mairie d'Amorebieta dans laquelle il déclarait: *«Nous avons le projet d'établir dans cette commune une usine métallurgique et nous devons avant de commencer le chantier faire un chemin à l'intérieur du terrain que nous avons acquis*



*acquired in order to enable carts to circulate carrying construction materials, and to do this indefinitely, we respectfully request a water outlet be established from the pipe which runs near to the Euskeria factory. The outlet will need to be situated between 80 and 100 metres from the pipe. Our pipe will run partly along the line of the road we are planning to build, and in order to avoid digging up the road at a later date, we would prefer to establish the outlet beforehand. When the plans have been drawn up, we will sent them and formally request a building permit."*

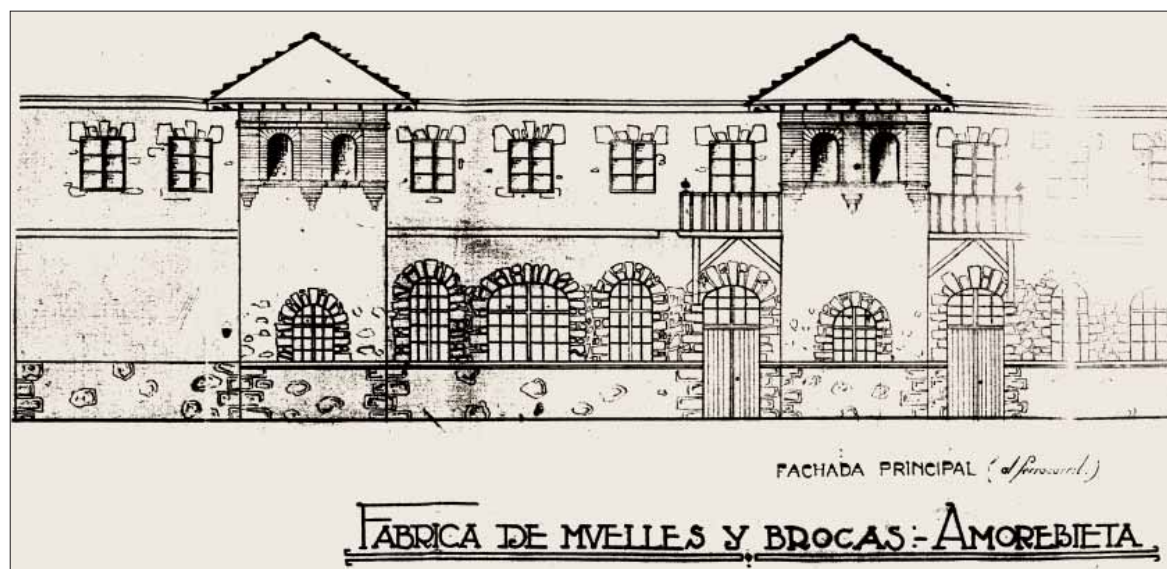
The Town Council's standing committee was quick to respond. On July 20<sup>th</sup>, it authorised Larrinaga y Compañía to lay drinking water pipes to the location upon which the metalworking factory was to be built, specifying that the building work must be carried out "under the supervision of the Chief of the Municipal Guard".

One month later, Larrinaga y Compañía sent the Amorebieta Town Council the plans for the building it was hoping to construct in the area known as Vega Amorebieta and requested permission to begin work. The letter also expressed the company's request for the Town Council's sewage

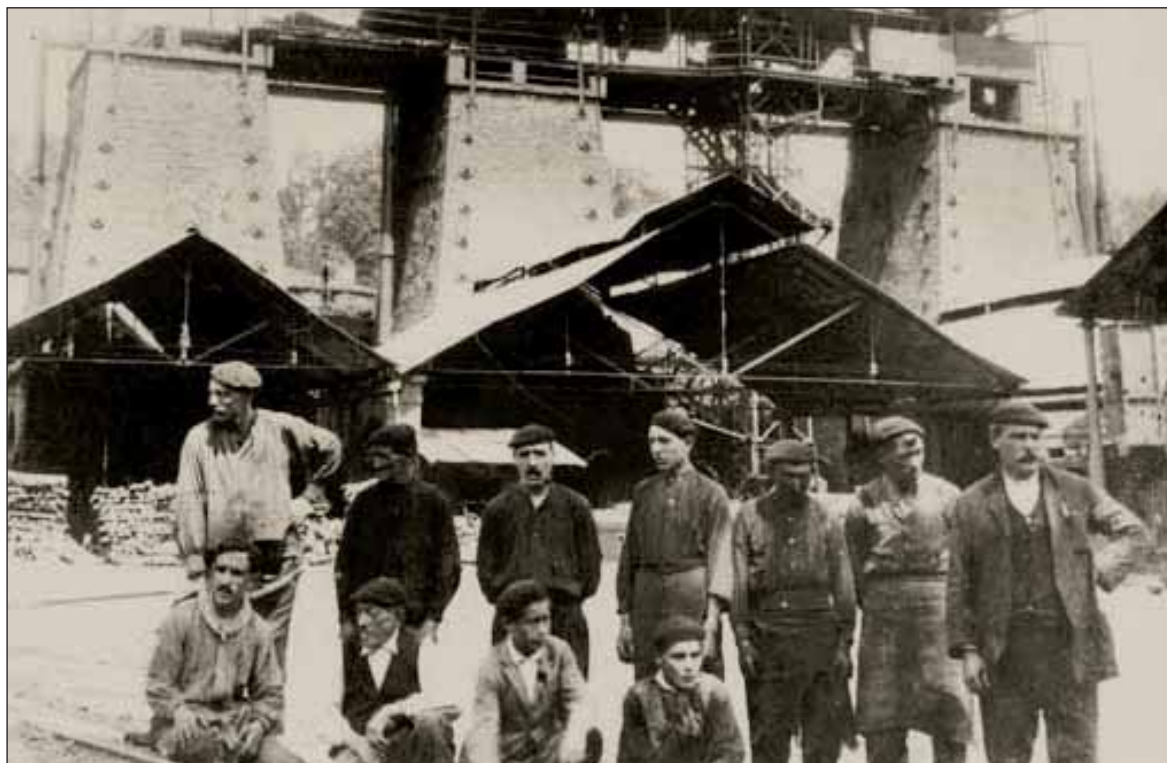
*pour que puissent circuler les chariots chargés des matériaux de construction; pour le faire de manière définitive, nous nous permettons de vous demander de pouvoir prélever de l'eau de la tuyauterie qui passe à proximité de l'usine Euskeria et que nous devons amener à 80 ou 100 mètres de distance de celle-ci. Notre tuyauterie devra passer en partie par le chemin que nous allons faire et nous souhaitons donc faire d'abord la conduite pour ne pas ensuite endommager le chemin. Lorsque les plans seront terminés, nous vous les remettrons et vous demanderons votre accord pour la construction».*

La commission permanente de la Mairie répondit rapidement. Le 20 juillet elle autorisa la société Larrinaga y Compañía à réaliser la conduite d'eau potable à l'endroit où serait construite l'usine métallurgique en projet, le chantier devant être mené «sous le contrôle du chef de la garde municipale».

Larrinaga y Compañía remit un mois plus tard à la Mairie d'Amorebieta les plans du bâtiment qu'elle prévoyait de construire au lieu dit Vega Amorebieta et demanda la permission de commencer les travaux. La lettre exprimait également le souhait que le plan d'assainissement projeté par la Mairie atteigne les terrains de Larrinaga y Compañía,







and waste water plan to be extended to include the plots owned by Larrinaga y Compañía, since the idea was to build independent housing there at a later date.

The plot on which the first Izar factory in Amorebieta was built had a stream and a dam, and the proprietors had the right to use the waters of the River Ibaizabal. Larrinaga y Compañía, represented by Segundo Larrinaga and Enrique Goñi, purchased the land from Bernardino Ibiñaga on September 11<sup>th</sup> 1924.

However, the Larrinaga brothers' shared industrial project was not destined to last long. It seems that Dionisio, with his passion for metalworking and technical vision, pushed for a production approach that did not fit in with the investment interests of his brother, Segundo. In 1927 the two brothers sold their shareholdings and went their separate ways.

parce que l'idée de l'entreprise était d'y construire plus tard des logements indépendants de ceux de l'usine.

Le terrain où fut installée la première usine d'Izar à Amorebieta disposait d'une source et d'un barrage avec autorisation d'utiliser les eaux du fleuve Ibaizabal. La société Larrinaga y Compañía représentée par Segundo Larrinaga et Enrique Goñi les acheta à Bernardino Ibiñaga le 11 septembre 1924.

Le projet industriel partagé par les frères Larrinaga dura peu. Apparemment Dionisio, passionné par la métallurgie et son côté technique, proposait une vision de la production qui ne correspondait pas aux intérêts des investissements de son frère Segundo. En 1927 ils vendirent leurs actions et chacun suivit sa route.

During his time in Larrinaga y Compañía, Dionisio visited the most famous foreign metal transformation firms and travelled around France, England and Germany searching for information which would enable him to improve the company's facilities and renovate its machinery. Dionisio Larrinaga was a competent metallurgic technician and a keen motoring enthusiast, interested in both the mechanical and sporting aspects of this new field. In 1930 he set up his own spring and leaf spring manufacturing factory in Bilbao. His lucky star, however, was suddenly and tragically extinguished on March 21<sup>st</sup> 1936, when he was killed in Bilbao during a terrorist attack. According to the chronicles of the day, the attack was a "reflection of an era of violent convulsions and deplorable arbitrariness".

Tandis qu'il travaillait à Larrinaga y Compañía, Dionisio visita les plus grandes sociétés étrangères de transformation de métal, et voyagea en France, en Angleterre et en Allemagne à la recherche d'informations lui permettant d'améliorer les installations de l'entreprise et de rénover les machines. Dionisio Larrinaga fut un technicien métallurgique compétent et enthousiaste de l'automobile dans ses aspects mécanique et sportif. En 1930 il installa à Bilbao sa propre usine de fabrication de ressorts à lames et de ressorts. Sa bonne étoile s'éteignit tragiquement le 21 mars 1936, date à laquelle il mourut assassiné à Bilbao victime d'un attentat, selon les chroniques «reflet d'une époque de troubles violents et de tragiques faits arbitraires».

**ENTZUN** MUELE TA BARAUTZ OLA AUNDIA

Darrazatik biar boru.  
Zuzen IZAR'era  
Galtzairu ingelesak be  
Eskatu bertara.  
Onate erosi sa ez on.  
Geroa begira...  
Da onak ta rozikak  
Antxe saltzen dira.

**"IZAR" S. A.**

AMOREBIETA (Bizkaia) Ufultakifia 16 Ufultatza "IZAR"

**MALET** edo mueleak tximist-burdi ta bultzietara-ko, eseki ta ingurubilak.

**AZAGAIAK** (balestak) era gustietakoak bitel eta beste burdientzat.

**IRTEKIAK** (resortes) ingurubilak; valvula, somiers eta edozein tramankulentzat.

**BARAUTZAK** (brocas) naiz helicoidalak, naiz salomonikoak; galtzairu galdatuan naiz karbono, naiz berarizko bapatekoan tungsteno, banadio eta kobaltoz. Kirtenak koniko, zilindriko naiz lau artzeakoak. Esketara naiz eskumara.

ONETAN EITEN DIRANIK ONENAK  
eta erbestietatik datozan onenak bestekoak  
bai beintzat

Langai edo efemientak egiteko galtzairu ingelesak

**GUSTIA MERKE**

## Francisco Belausteguigoitia, the owner

## Francisco Belausteguigoitia, le patron

Francisco Belausteguigoitia was born in Bilbao on September 3<sup>rd</sup> 1897, to a monarchist family of large fortune. His father, Federico Belausteguigoitia, who trained at the Rothschild Bank in Paris and New York, participated in the creation of Banco Urquijo, alongside the Marquises of Urquijo, who became his in-laws upon his marriage to Dolores Landaluce. The couple had sixteen children, of which only thirteen survived into adulthood.

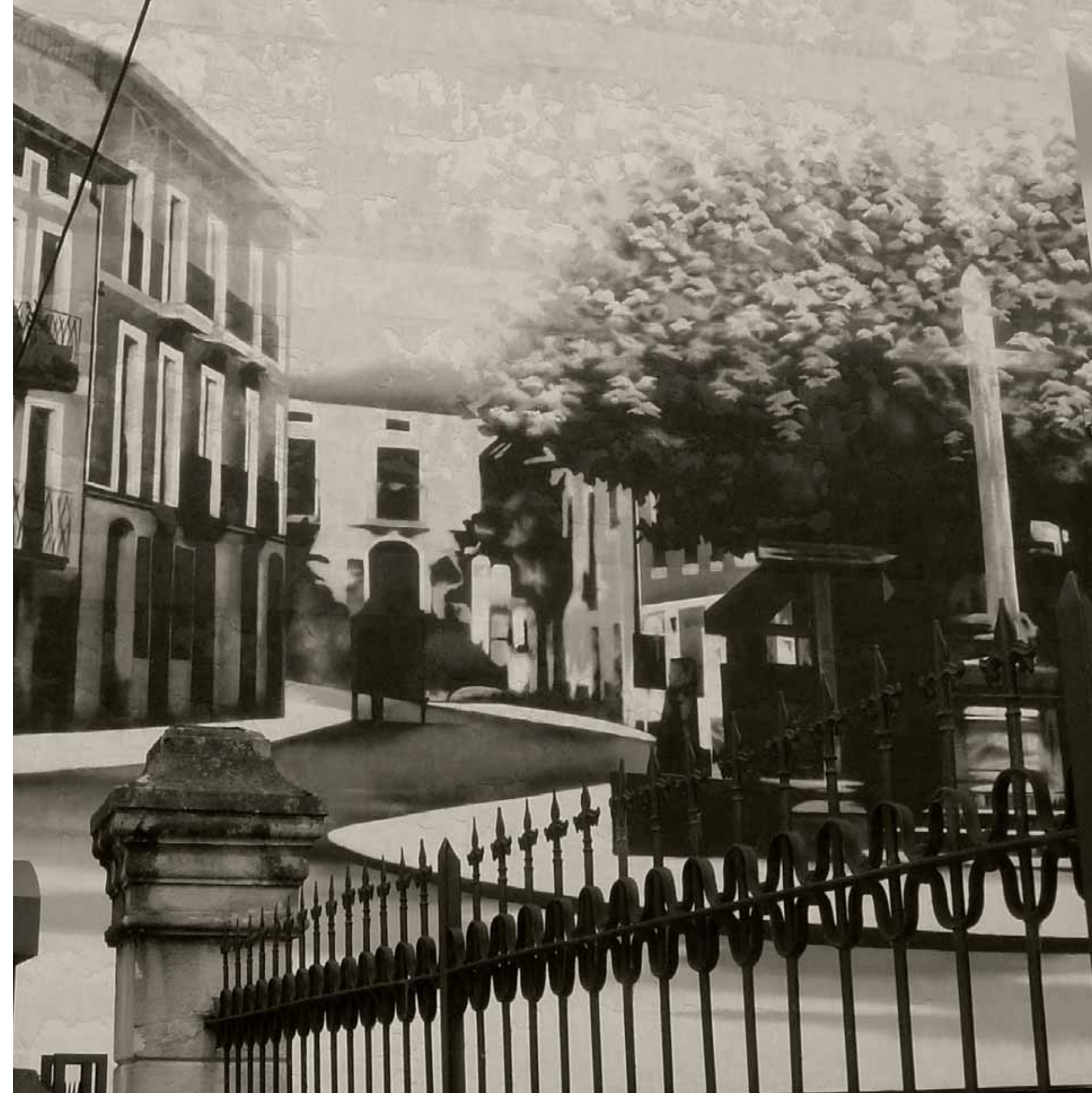
In their youth, the “Belustes”, as they were known, achieved a certain degree of notoriety as football players. José María, Francisco and Ramón played for Athletic Club de Bilbao, and Benigno, who studied in Barcelona, played for Español. Francisco Belausteguigoitia, also known as Pacho and “Belauste III”, made his first appearance as a mid-fielder on February 9<sup>th</sup> 1919, in a match in which Athletic beat Erandio 5-2. Over the course of six seasons, he played 24

Francisco Belausteguigoitia naquit à Bilbao le 3 septembre 1897 dans une famille monarchique à la tête d’une fortune importante. Son père Federico Belausteguigoitia, formé à la banque Rothschild à Paris et New York participa à la création de la Banque Urquijo, avec les marquis d’Urquijo auxquels il s’apparenta par son mariage avec Dolores Landaluce. Leur couple eut seize enfants dont treize survécurent.

Dans leur jeunesse, les «Belauste» furent de célèbres footballeurs. José María, Francisco et Ramón jouèrent à l’Athletic Club de Bilbao tandis que Benigno qui étudiait à Barcelone joua à l’Español. Francisco Belausteguigoitia, également appelé Pacho et «Belauste III» débuta comme milieu de terrain le 9 février 1919 dans un match où l’Athlétic s’imposa 5-2 devant Erandio. Sur six saisons, il joua 24 matchs, dont la finale de la Coupe 1920-1921, l’équipe étant alors dirigée



Kalbario Plaza  
1936 baño arinago





*Francisco Belausteguigoitia*

matches, including the Cup Final 1920-1921, in which his team, managed by William Barnes and made up by Rivero, Begiristain, Hurtado, Pacho Belausteguigoitia, José María Belausteguigoitia, Sabino, Villabaso, Pichichi, Allende, Laca and Acedo, beat Atlético de Madrid 4-1.

Having earned his PhD in Medicine, Francisco Belausteguigoitia went to practice at the Madame Curie Hospital in Paris, where he continued to indulge his love of football, this time playing for Club Olympique. Having completed his training as a doctor, he married Elvira Arocena, a Mexican descendent of a wealthy family of immigrants from Arrankudiaga.

In 1927, Francisco Belausteguigoitia purchased Larrinaga y Compañía and founded Izar S.A. Three years later he also acquired the "Fábrica de Harinas de Vitórica", which remained operative until 1977.

par William Barnes et composée de Rivero, Begiristain, Hurtado, Pacho Belausteguigoitia, José María Belausteguigoitia, Sabino, Villabaso, Pichichi, Allende, Laca y Acedo. L' Athletic gagna 4-1 son match contre l' Atlético de Madrid.

Docteur en Médecine, Francico Belausteguigoitia fit ses stages à l'hôpital Madame Curie de Paris, ville dans laquelle il continua à jouer au football, au Club Olympique cette fois. Sa formation en médecine terminée, il se maria avec Elvira Arocena, mexicaine descendante d'une famille d'émigrés d'Arrankudiaga qui possédait une grande fortune.

En 1927 Francisco Belausteguigoitia acheta la société Larrinaga y Compañía et fonda Izar S.A. Trois ans plus tard il acquit la «Fábrica de Harinas de Vitórica» qui continua à fonctionner jusqu'en 1977.





In 1933 Mexico passed a law obliging all landowners to reside in the country, and warned that any failure to comply would result in the confiscation of their property. Elvira Arocena had large cotton plantations on her ranches in San Ignacio and La Coruña, in the Mexican region of La Laguna, and the Belausteguigoitia family decided to move to the other side of the Atlantic.

Influenced by the relationship between Pablo, the oldest, and Sabina Arana Goiri, the father of Basque Nationalism, the Belausteguigoitia brothers abandoned the monarchist loyalties of their parents. Throughout his whole life, Francisco Belausteguigoitia remained firmly committed to Basque nationalism. As Chairman of the Mexican Basque Centre, he helped many emigrants and political exiles, providing them with access to jobs and aiding their integration into their host country. In August 1936 he also donated to the PNV (the Basque Nationalist Party) the funds required to purchase the building located at 11 Avenue Marceau, Paris, which became the headquarters of the Basque Delegation in the French capital. When the Germans occupied Paris in 1940, the building became an annex of the Spanish embassy.

Despite being on the other side of the ocean, Francisco Belausteguigoitia followed closely both the development of Izar and the evolution of Basque society. For four decades he delegated the management of the company first to his nephew, Federico Belausteguigoitia, and later to his son-in-law, José Luis Saracho.

Le Mexique promulga en 1933 une loi obligeant tous les propriétaires d'haciendas à résider dans le pays et les avertit que dans le cas contraire ils couraient le risque de se voir confisquer leurs terres. Elvira Arocena disposait de grandes plantations de coton dans ses ranchs de San Ignacio et La Coruña, dans la région mexicaine de La Laguna et le couple Belausteguigoitia décida de s'établir de l'autre côté de l'Atlantique.

Les frères Belausteguigoitia, influencés par la relation qu'entretenait Pablo, le frère aîné, avec Sabino Arana Goiri, fondateur du nationalisme basque, abandonnèrent la foi monarchique de leurs parents. Tout au long de sa vie, Francisco Belausteguigoitia fut très largement engagé dans le nationalisme basque. En tant que Président du Centre Basque de Mexico, il aida de nombreux émigrés et exilés politiques auxquels il facilitait l'accès à l'emploi et leur intégration dans leur pays d'accueil. Il mit également à disposition du PNV (*parti nationaliste basque*) l'argent nécessaire pour pouvoir acheter en août 1936 l'immeuble du 11 Avenue Marceau de Paris pour accueillir la Délégation basque dans la capitale française. Lorsque les Allemands occupèrent Paris en 1940, le bâtiment fut transformé en une annexe de l'ambassade espagnole.

Même depuis l'autre côté de l'océan, Francisco Belausteguigoitia suivait «de près» le développement d'Izar et l'évolution de la société basque. Pendant quatre décennies le gérant de l'entreprise fut son neveu Federico Belausteguigoitia puis son gendre José Luis Saracho.



### IZAR S.A.

Francisco Belausteguigoitia, who would be the proprietor of Izar for the next fifty years, purchased the shares previously owned by the Larrinaga brothers, put Larrinaga y Compañía into liquidation and founded Izar S.A. The new company began operations on March 15<sup>th</sup> 1927, and its head offices were located in Jaime Jauregi Street in Amorebieta. The Idarreta brothers initially maintained their shareholding in the new company, although after a while they both sold out to Francisco Belausteguigoitia. The initial workforce of Izar S.A. consisted of over thirty employees.

Belausteguigoitia appointed Federico Meltzer as general manager and Benito Galarraga as technical director. Galarraga was an industrial engineer and a teacher at the Eibar Gunsmith's School, and joined the company with Casimiro Aranzabal, who had also trained at the Eibar school and who would, in time, become director.

The 1930 Galdakao chronicle contains an incident which may well have been the company's first serious work-related accident: *"An accident has been reported involving a truck belonging to Francisco Belausteguigoitia, at the point known as El gallo de Urgoiti. The truck hit a pylon, turned right over and ended up in a pitiful state. The driver, about whom all we know is that his name was Jacinto, died during the accident."*

On May 28<sup>th</sup> 1931, during an ordinary session chaired by the Mayor, Ignacio Zavala, the Amorebieta Town Council agreed to authorise extension work to Izar's spring manufacturing plant. During the same session, the Council also approved a number of other matters, including the reception by the Council of the children's schools from Don Luis de Urrengoechea Avenue and diverse payments: to Justo Isasi 17.10 pesetas

### IZAR S.A.

Francisco Belausteguigoitia, qui serait patron d'Izar pour les cinquante années suivantes acheta les actions des frères Larrinaga, liquida la société Larrinaga y Compañía et fonda Izar, S.A. La nouvelle entreprise commença à fonctionner le 15 mars 1927, et son siège était situé dans la rue Jaime Jauregi d'Amorebieta. Les frères Idarreta participèrent au départ au capital de la nouvelle société, puis vendirent ensuite leurs actions à Francisco Belausteguigoitia. Izar, S.A employait à son début trente ouvriers.

Belausteguigoitia désigna comme gérant Federico Meltzer et comme directeur technique Benito Galarraga, expert industriel et professeur de l'École Navale d'Eibar. Ce dernier arriva à l'entreprise accompagné de Casimiro Aranzabal, également formé à l'école d'Eibar et qui quelque temps plus tard deviendrait directeur de l'entreprise.

La chronique de Galdakao de 1930 signale un incident qui pourrait bien être le premier accident de travail grave de l'entreprise: *«On nous a communiqué un accident subi par camionnette appartenant à Francisco Belausteguigoitia, au point appelé El gallo de Urgoiti qui a percuté un abreuvoir; le véhicule s'est retourné et se trouve actuellement dans un piteux état. Le chauffeur dont on sait uniquement qu'il s'appelait Jacinto, est mort sur le coup».*

Le 28 mai 1931, le Conseil Municipal d'Amorebieta réuni en séance ordinaire sous la présidence du maire Ignacio Zavala, donna l'autorisation de réaliser les travaux d'élargissement dans la section de ressorts d'Izar. Lors de cette séance d'autres questions furent examinées, comme la réception par la Mairie des écoles d'enfants de l'avenue de Don Luis de Urrengoechea et divers paiements: À Justo Isasi, 17,10 pesetas pour les secours prodigués aux pauvres; à Rafael Gorrichu,

for aid provided to the poor; to Rafael Gorrichu, 23.80 pesetas for refreshments served to the new republican Town Council on the day of its establishment; and to Martín Sarasua, 12 pesetas for meals served to the municipal guard during the Santa Cruz festivities in Austoa.

Also during the meeting the Council approved a motion which reflects the censorship guidelines of the era: *“Before granting permission to the puppeteer companies, the programme of performances must be authorised by the Mayor or his appointed representative, and may be rejected, wholly or in part, in accordance with the criteria and judgement of said official.”*

23,80 pesetas pour les rafraîchissements servis à la nouvelle municipalité républicaine le jour de sa constitution; et à Martín Sarasua 12 pesetas pour les déjeuners servis au garde municipal à l’occasion de la fête de la Sainte Croix à Austoa.

Pendant cette séance plénière, le Conseil Municipal approuva une motion qui reflète la censure de l’époque: *«Avant d’accorder une autorisation aux marionnettistes, il est indispensable que le programme des représentations soit autorisé par le Maire ou sa délégation, qui peut le rejeter entièrement ou en partie en fonction du critère et de l’appréciation de ladite autorité».*







During the 1936 war, Izar's machines were kept in a warehouse located in Marqués del Puerto Street in Bilbao, where the Belausteguigoitia family lived. All the equipment owned by the company at the end of the conflict fit into a 200 square metre area. Amorebieta was occupied by Franco's army on May 19<sup>th</sup> 1937, and one month later, the same army entered Bilbao. It is estimated that, by the end of the war, 50,000 Basques had died and a further 200,000 had been exiled.

Pendant la guerre de 1936 les machines d'Izar furent remisées dans un local de la maison de la rue du Marqués del Puerto de Bilbao où vivait la famille Belausteguigoitia. Tout l'équipement de l'entreprise à la fin de la guerre tenait dans 200 mètres carrés. Amorebieta fut occupée le 19 mai 1937 par l'armée franquiste qui un mois plus tard entra à Bilbao, le 19 juin. On estime que la guerre a causé plus de 50 000 morts et 200 000 exilés dans la population basque.

## THE POST-WAR YEARS

During the post-war years, Izar was militarised and a new director was appointed. Joaquin Nebreda was an industrial engineer who resigned his position as director after this exceptional period ended, although he remained in close contact with Izar as a technical consultant. Federico Belausteguigoitia, nephew of the proprietor, took over the running of the company when he was released from prison, three years after the end of the war. He remained at the head of the company until his retirement forty years later.

## L'APRÈS-GUERRE

Izar fut militarisée à l'après-guerre. On nomma un directeur, Joaquin Nebreda, un ingénieur qui abandonna son poste à la fin de cette étape exceptionnelle mais continua néanmoins à collaborer avec Izar en tant que conseiller technique. Federico Belausteguigoitia, neveu du propriétaire, prit en charge la gérance d'Izar à sa sortie de prison trois ans après la fin de la guerre. Il resterait à son poste jusqu'à sa retraite, quarante ans plus tard.







Federico Belausteguigoitia

The Biscay Province Historical Archives contain a document which Izar presented at the end of the war in relation to what was known as the "tax on extraordinary profits obtained in the Red Zone".

In 1936, the company recorded losses of 12,494 pesetas. The accounts for that year register expenses of 66,623 pesetas for the manufacture of springs, and 52,300 for the manufacture of twist drills. The expenses corresponding to the sales department totalled 52,485 pesetas, and 6,196 was invested in advertising. The total budget for general annual expenses was 114,927 pesetas, the budget for telephones and telegraphs for the year totalled 1,102 pesetas and 724 pesetas were earmarked for the Saint Christopher day celebrations, held on July 10<sup>th</sup>.

Les Archives Historiques de la Province de Biscaye conservent les documents qu'Izar dut présenter à la fin de la guerre, pour liquider ce qu'on appelait les «Impôts sur les bénéfices extraordinaires obtenus dans la Zone Rouge».

L'entreprise enregistra en 1936 des pertes de 12 494 pesetas. Les comptes de l'entreprise de cet exercice indiquent des frais de 66 623 pesetas pour la fabrication de ressorts et de 52 300 pour la fabrication de forets. Les frais du département commercial s'élevaient à 52 485 pesetas, et 6 196 pesetas furent investis dans la publicité. Le budget total des frais généraux annuels d'Izar était de 114 927 pesetas. Tandis que les sommes budgétisées pour les téléphones et télégraphes sur une année s'élevaient à 1 102 pesetas, la prévision pour la célébration de la fête de Saint Christophe le 10 juillet avoisinait les 724 pesetas.



On April 15<sup>th</sup> 1939, the director issued a sworn statement regarding the tax on extraordinary profits gained during wartime. In this statement, he declared that on June 18<sup>th</sup> 1936, Izar's total deployed capital was 1,200,124 pesetas, of which 422,500 corresponded to equity capital and 777,624 to advances. He also stated, in the same document, that during the three-year period from 1933 to 1935, the company obtained a total profit of 180,196.85 pesetas.

On December 19<sup>th</sup> 1939, a year termed the "Year of Victory" in the document published by the Biscay Province Inland Revenue Administration, it was finally settled that the provisional levy due on Izar for the 1933-1936 period for tax on extraordinary profits obtained during wartime was negative, due to the company's losses. In the provisional payment corresponding to the 1937 financial year, the company declared a profit of 74,339 pesetas, and was thus liable for 5,709 pesetas in tax levies. In 1938, Izar declared a profit of 91,023 pesetas and paid 17,019 pesetas to the Inland Revenue.

Le 15 avril 1939, le gérant présenta une déclaration sous serment pour qu'Izar soit exonérée de la contribution sur les bénéfices extraordinaires de guerre. Cette déclaration indique que le 18 juin 1936 le capital total mobilisé de l'entreprise s'élevait à 1 200 124 pesetas, dont 422 500 pesetas de capital social et 777 624 pesetas d'avances sur capital. Dans ce même document le gérant déclare qu'entre 1933 et 1935, la société avait réalisé un bénéfice total de 180 196,85 pesetas.

Le 19 décembre 1939, année appelée Année de la Victoire dans le document de l'Administration de Revenus Publics de la Province de Biscaye, l'administration déclare que la liquidation provisoire de la contribution sur les bénéfices extraordinaires de guerre présentée par Izar de 1933 à 1936 est négative à cause des pertes subies. La liquidation provisoire de l'exercice social de 1937 fait apparaître un bénéfice de 74 339 pesetas, ce qui produit un impôt à payer de 5 709 pesetas. En 1938, Izar déclara un bénéfice de 91 023 pesetas et paya 17 019 pesetas au fisc.



Raimundo Zugadi

### THE SUMMERS OF RAIMUNDO ZUGADI

Raimundo Zugadi is a veteran of Izar, having worked there for 51 years. He started working at the factory at the age of fourteen, thanks to his uncle José Domi Idigoras, who was the Belausteguigoitia's chauffeur. It was 1939 and Raimundo drove without a license. It was during that period that one of the most prominent characteristics of the company began to take root: the passing on of jobs from fathers to sons, and the fact that the factory often employed various members of the same family. Raimundo retired with full honours in 1990, and now, at the age of 84, he still remembers the olden days quite clearly. His excellent memory enables us to imagine what things must have been like then, with a paternalist company management and a family atmosphere.

*"I was just a kid and I spent my time studying and doing what I was told. The first day of the holidays arrived and I was at my family's farmhouse getting ready to ride my bike out to Pedernales beach, when López Municha, the company guard, arrived and told me that the director wanted to see me at the factory." The technical director at that time was Casimiro Aranzábal, a native of Eibar who was renowned for his skills as a marksman. "He was training for a clay-pigeon shooting competition in Santander and asked me if I could drive him. How could I say no? So, on the second day of the holidays, we went to Santander in a Fiat Balilla with a gas generator. The roads were not good and we had to get up really early in order to be there by eleven, which was when the competition was due to begin. He won the second prize. On the way home, we stopped to have dinner in Castro Urdiales and we arrived in Amorebieta fairly late. During the journey home, Aranzábal told me that it was not obligatory, but that during the holidays he would like me to drive him and the general manager, Federico Belausteguigoitia, to all*

### LES ÉTÉS DE RAIMUNDO ZUGADI

Raimundo Zugadi est un vétéran d'Izar avec 51 ans de service. Il arriva à l'usine à quatorze ans présenté par son oncle José Domi Idigoras qui était chauffeur des Belausteguigoitia. C'était l'année 1939 et Raimundo conduisait sans permis. C'est à cette époque que fit son apparition un concept qui deviendrait une caractéristique typique de toute l'histoire de l'entreprise: la succession dans l'emploi de pères et fils et la coïncidence dans l'entreprise de plusieurs membres de la même famille. Il prit sa retraite avec tous les honneurs en 1990 et à 84 ans revit aujourd'hui cette époque passée. Sa bonne mémoire nous permet d'imaginer un style de gestion d'entreprise paternaliste et une ambiance familiale.

*«J'étais un gamin et mon travail consistait à apprendre et à faire ce qu'on me demandait. C'était le premier jour de vacances et je me trouvais dans la ferme de ma famille, je me préparais à aller me promener en vélo sur la plage de Pedernales lorsque se présenta López Municha, le gardien de l'entreprise, qui m'annonça que le directeur m'attendait à l'usine». Le directeur technique de l'entreprise était Casimiro Aranzábal, originaire d'Eibar et connu pour ses capacités de tireur au fusil. «Il allait participer à un championnat de tir au pigeon à Santander et me demanda si je pouvais l'y conduire. Comment pouvais-je le lui refuser ? Le deuxième jour de mes vacances, nous fûmes à Santander dans une Fiat Balilla au gazogène. Les routes n'étaient pas bonnes et nous nous levâmes à l'aube pour arriver avant onze heures, heure où devait débiter le concours. Il remporta le deuxième prix. Sur le retour nous nous arrêtâmes à Castro Urdiales et arrivâmes à Amorebieta assez tard. Pendant le voyage de retour, Aranzábal m'annonça que cela n'était pas obligatoire, mais qu'il souhaiterait que pendant les vacances je l'accompagne lui et le gérant, Federico Belausteguigoitia aux championnats de tir au pigeon auxquels ils allaient participer», se souvient Zugadi.*



*the clay-pigeon shooting competitions they were going to enter,” recalls Zugadi.*

When he joined the factory, Raimundo earned three pesetas a day. *“My mother told me this was not even enough to wash my work clothes. I was going to get paid extra for the driving work so, although I had to put up with jibes from my friends, I said yes. The holidays ended and the personnel manager, Vicente Ortuzar, paid me for all the hours I had worked over the summer. I was so excited that I don’t think I took my hand out of the pocket in which I was carrying the money until I arrived home at midday.”* It was this excitement that prompted Raimundo to give up his holidays for the next thirty years.

Every morning, at six o’clock, Raimundo Zugadi would take the small company bus and drive to Bilbao. His first stop was at the company “depot”, at 6 Diputación Street, where he dropped off and picked up various packages. *“At this stop a number of company managers would get on, such as Javier Arana, Astorquia the cashier and the head of personnel León Madariaga. From Bilbao, we drove*

Lorsqu’il entra à l’usine, Raimundo gagnait trois pesetas par jour. *«Ma mère me disait que cela ne suffisait même pas pour laver les vêtements de l’atelier, et pour ce travail on me payait en heures supplémentaires. J’ai donc dû supporter les railleries de mes amis et accepter. Au retour de vacances le chef du personnel, Vicente Ortuzar, me paya toutes les heures travaillées en été. J’étais tellement content que je crois que je ne sortis la main de la poche dans laquelle je portais l’argent qu’une fois arrivé à la maison à midi».* Une joie qui motiva le fait que Raimundo oublierait l’existence des vacances dans les trente années à venir.

Tous les matins à six heures Raimundo Zugadi prenait le petit autocar de l’entreprise pour aller à Bilbao. Son premier arrêt était le «dépôt» de l’entreprise, au 6 de la rue Députation où il déposait et prenait divers paquets. *«Certains dirigeants de l’entreprise prenaient l’autocar à cet endroit comme Javier Arana, le caissier Astorquia, le chef du personnel León Madariaga... De Bilbao nous poursuivions jusqu’à la station de las Arenas où nous prenions les cadres qui venaient d’Algorta,*





*to Las Arenas station, where we picked up some other managers coming from Algorta. Then we would drive up Atxuri to Bolueta, where we picked up three more people. For this bus service Izar had a DKW van, although it later bought a Borgward with aluminium bodywork from the factory in Ormaiztegi. It was the most elegant coach that had ever been seen in the region, with gas oil heating, which was really innovative for that era."*

As well as his daily route, Raimundo also drove the company lorry to the branch offices in Irún, Torrelavega, San Sebastián and Burgos, initially with a small Ford lorry, purchased second-hand from the Santa Uriarte company in Bermeo, which had previously used it to transport fish, and later with a small Avia van, Barreiros lorry and, finally, a Volvo. *"In those days, orders were paid for cash in hand, and when I returned from my trips, I would go into the office to settle the accounts. I was paid a daily allowance for meals, regardless of whether I was on the road or not. And that's how it was, for year and years."* he adds.

*puis nous montions par Atxuri jusqu'à Bolueta où nous en prenions trois autres. Pour ce service, Izar utilisait une fourgonnette DKW puis une Borgward carrossée en aluminium à Ormaiztegi. C'était la voiture la plus élégante jamais vue dans la région à cette époque, avec chauffage au gasoil, un détail très innovant pour l'époque»*

En plus de son parcours quotidien, Raimundo conduisait le camion de l'entreprise jusqu'aux délégations d'Irún, Torrelavega, Saint Sébastien et Burgos, d'abord avec un petit camion Ford acheté d'occasion à l'entreprise de Santa Uriarte de Bermeo, qui l'avait utilisé pour le transport de poisson; puis avec une petite fourgonnette Avia, un camion Barreiros et enfin un Volvo. *«À cette époque nous encaissions les commandes comptant et quand je revenais de ma tournée, je passais au bureau pour faire les comptes. Ils me payaient tous les jours une prime pour déjeuner, que je voyage ou pas. Et ce fut comme ça pendant des années et des années...»* raconte-t-il.

### SAINT CHRISTOPHER'S DAY FESTIVALS

Everyone in Amorebieta remembers the Saint Christopher's Day festivals organised by Izar, although the memory is particularly vivid in the minds of the factory workers. The festivals were celebrated in style and their atmosphere was on a par with that of the festivities organised by the Local Council several weeks later.

The programme was repeated for many years. The festivities began on July 9<sup>th</sup>, on the eve of Saint Christopher's day. At a quarter past six in the afternoon, a siren blast marked the start of the celebrations, and rockets and character balloons were let off to music provided by the *txistu* or pipe players' band. Everyone in the company was given a glass of complementary wine and teas were organised for the different work teams. Afterwards, a large procession marched around the Elizondo neighbourhood, with giant figures and *cabezudos* (typical carnival figures with large heads) in front. This was followed by a dance until sundown on Izar grounds.

### SAINT CHRISTOPHE

Tous les habitants d'Amorebieta se souviennent des fêtes de la Saint Christophe organisées par Izar, notamment les travailleurs de l'entreprise. Elles étaient fêtées en grande pompe et concurrençaient de par leur faste celles qu'organisait la Mairie quelques semaines plus tard.

Le programme se répéta pendant de nombreuses années. Les fêtes commençaient le 9 juillet, veille de la Saint Christophe. La sirène de six heures et quart de l'après-midi marquait le coup d'envoi des festivités avec tir de pétards et lancement de ballons grotesques, au son de la bande de *txistularis*. Tout le personnel de l'entreprise était invité au vin d'honneur et on organisait des goûters par bandes d'amis. Un grand défilé joyeux se lançait ensuite dans le quartier d'Elizondo avec les grosses têtes en tête de la marche, et on restait danser jusqu'à la tombée de la nuit sur les terrains d'Irizar.





On the 10<sup>th</sup>, the feast day of Saint Christopher, the *txistu* band would march around the streets of the town at 8 o'clock in the morning. One hour later, high mass was said in the parish church in memory of former members of the factory who had passed away, after which an exhibition of work carried out by the apprentices at the parish centre's vocational school was held and prizes were awarded to those students who formed part of the Izar workforce. At mid morning, in the company grounds, a cycling-walking race was held, consisting of six turns around the *Izar Circuit*. Other events also included a 100 metre swimming race in the River Ibaizabal, a *ducks to the water* competition, a weightlifting competition to see who could lift a sack of soil weighing 100 kilos onto their shoulders the most times in five minutes, a belt race, cycling races and a Basque dancing competition.

Le 10, fête de la Saint Christophe, la bande de *txistularis* se chargeait de réveiller les habitants dans les rues du village à 8 heures du matin. Une heure plus tard était organisée une messe solennelle dans la paroisse, en mémoire des personnes décédées de l'entreprise; on exposait ensuite les travaux réalisés par les apprentis de l'école professionnelle du centre paroissial et on distribuait les prix aux élèves appartenant à l'effectif d'Izar. En milieu de matinée sur les terrains de l'entreprise avait lieu une course cycliste consistant en six tours du *Circuit Izar*, une épreuve de natation dans le fleuve Ibaizabal sur 100 mètres; le concours tous à l'eau; une épreuve de levée de poids consistant à soulever le plus grand nombre de fois possible à l'épaule un sac de terre de 100 kilos pendant cinq minutes; des courses cyclistes; et des concours d'auresku, la danse basque.





At lunchtime, a famous local restaurant served a meal for everyone in the “company parks”, to musical accompaniment provided by the band. After lunch there was a Basque improvised poetry competition. Mid afternoon was the time for tug of war championships and fun competitions, such as *silly soup*, *blind pot*, sack races, *Hungarian frying pan*, lemon bobbing and find the pesetas in the flour.

The games and competitions, in which only company members and their families were allowed to participate, were held for many years, although everything changed when a paper mill opened in Iurreta and the waters of the River Ibaizabal became too polluted. The river was a traditional meeting, fishing, bathing and picnic spot for the people of Zornotza, many of whom learned to swim in its waters.

À l’heure du déjeuner, un célèbre restaurant de la ville servait un banquet pour tout le personnel dans les «parcs de la société», animé par le petit orchestre. Le concours de bertsolaris (*chants improvisés*) avait lieu après le déjeuner. En milieu d’après-midi, il y avait des championnats de tir à la corde et des concours de jeux grotesques comme «la soupe folle», les «marmites d’aveugles», les courses en sac, la «poêle hongroise», «les citrons à l’eau» et «les pesetas dans la farine».

Les jeux et concours auxquels seuls les membres de l’entreprise et leur famille avaient le droit de participer se maintinrent pendant de nombreuses années, mais le programma dût changer lorsqu’une industrie papetière s’installa à Iurreta et que la pollution se déversa dans les eaux du fleuve Ibaizabal. Ce dernier constituait un lieu de rencontre traditionnel, de loisir, de pêche, de





After the Saint Christopher festivals, or *San Cristóbales* as they are known, came the local town festivals. For decades, the Town Council commemorated the fall of Amorebieta to the rebels during the Civil War by organising a *Liberation Festival* on May 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup>; a *Festival of the Exaltation of Work* on July 18<sup>th</sup>, the anniversary of the pro-Franco uprising, and the *Saint James Patron of Spain* festivities on July 25<sup>th</sup>.

However, the town's true festivals started on July 15<sup>th</sup>, the eve of Our Lady of Carmen day, and lasted until the night of the 17<sup>th</sup>, when a musical procession was held in Zalaieta Park. But the merrymaking did not end there: July 19<sup>th</sup> was known as the *Eve of Repetition* and the 20<sup>th</sup> as the *Repetition of Carmen*. These were followed by Saint Ana's day on the 26<sup>th</sup>, Saint Anatxu's day on the 27<sup>th</sup>, the Feast of the Assumption of the Blessed Virgin Mary on August 15<sup>th</sup> and, finally, Saint Roch's day on the 16<sup>th</sup> of that same month.

bains ou de goûters champêtres pour les habitants d'Amorebieta, dont beaucoup apprirent à nager dans ses eaux.

Après la Saint Christophe venaient les fêtes du village. Pendant des décennies, la Mairie commémora la chute d'Amorebieta aux mains des insurgés dans la Guerre Civile, avec la *Fête de la Libération* les 17 et 18 mai; le 18 juillet, anniversaire du soulèvement franquiste, avec la *Fête appelée de l'Exaltation du travail*; et le 25 juillet avec la *fête de Saint Jacques Patron d'Espagne*.

Mais les véritables fêtes populaires démarraient le 15 juillet, veille de Notre Dame du Carmen, et duraient jusqu'au 17 au soir où était organisée une procession dans le parc de Zelaieta. Les réjouissances ne s'arrêtaient pas là: le 19 juillet avait lieu la *Veille de Répétition*; le 20 la *Répétition du Carmen*; le 26 la Sainte Anne; le 27 la Sainte Anatxu; le 15 août l'Assomption de Notre Dame; et enfin le 16 août la Fête de Saint Roc.

### AGREEMENT WITH FORJAS

On February 19<sup>th</sup> 1941, an extension to the capital and a modification of the company's articles of association were approved, decisions which were adopted once again one year later. The Board of Directors was chaired at that time by Juan Manuel Bengoechea Orueta, with Antonio Bengoechea Orueta acting as chief executive.

The management of Izar was made up by Casimiro Aranzabal as technical director; Federico Belausteguigoitia as administrative director; Norberto Astorquia as head of administration; Elias Bergareche as head of the technical department; Domingo Arrien as head of the twist drills and tools workshop, and Eugenio Garitaonandia as head of the springs workshop. The workforce totalled over one hundred people.

### ACCORD AVEC LES FORGES

Le 19 février 1941 fut approuvé un élargissement du capital et une modification des statuts, des décisions finalement adoptées à nouveau un an après. Le conseil d'administration était présidé par Juan Manuel Bengoechea Orueta et Antonio Bengoechea Orueta était le conseiller délégué.

La direction d'Izar comprenait Casimiro Aranzabal, directeur technique; Federico Belausteguigoitia, directeur administratif; Norberto Astorquia, chef du bureau administratif; Elias Bergareche, chef du bureau technique; Domingo Arrien, chef de l'atelier de forêts et outils et Eugenio Garitaonandia, chef de l'atelier de ressorts. L'entreprise comptait déjà plus d'une centaine d'employés.



On June 15<sup>th</sup> 1941, Forja de Amorebieta S.A. and Izar S.A. signed an agreement consisting of seven clauses, the first of which established the appointment of an arbitrator to demarcate the land owned by each company. Three months later, after carrying out tacheometric surveys and studying all existing documents, the civil engineer Manuel Martín Munio established the border separating the adjoining properties belonging to Forjas de Amorebieta and Izar. For the purposes of this agreement, Izar was represented by Joaquín Nebreda and Casimiro Aranzabal, while Forjas de Amorebieta was represented by Felipe Arana.

Shortly afterwards, in March 1942, an appendix to the agreement was signed which stated that: "We hereby declare that a series of windows have been added to the southern façade of the building owned by Forjas de Amorebieta, situated next to the River Ibaizabal, which measures 32.25 metres in length and which stands on the dividing line between the property owned by said company and that owned by Izar, and that in the interests of harmony, Izar does not oppose this and proposes only an annual fee of one peseta, merely as an indication of the true legal situation of the Forjas de Amorebieta windows. Forjas de Amorebieta accepts the aforementioned fee."

Le 15 juin 1941, Forjas de Amorebieta, S.A et Izar S.A rédigèrent un accord à sept clauses; la première stipulait la désignation d'un arbitre pour la délimitation des terrains des entreprises citées. Trois mois plus tard, après la rédaction des plans tachymétriques et l'étude des documents existants, l'ingénieur des ponts et chaussée Manuel Martín Munio établissait la limite des propriétés jouxtant Forjas de Amorebieta et Izar. Pour passer cet accord, Izar était représentée par Joaquín Nebreda et Casimiro Aranzabal, tandis que la représentation de Forjas de Amorebieta était assurée par Felipe Arana.

Peu après, en mars 1942 fut signé un complément à l'accord de délimitation des terrains qui disait textuellement: *«Nous faisons savoir que de grandes baies vitrées ont été ouvertes sur la façade sud du pavillon de Forjas de Amorebieta proche du fleuve Ibaizabal et qui constitue sur toute sa longueur de 32,25 mètres la mitoyenneté avec la propriété d'Izar; cette dernière, dans un souci de conserver l'harmonie ne s'y oppose pas et propose uniquement le paiement d'une redevance annuelle d'une peseta pour attester simplement de la véritable situation juridique des baies vitrées de Forjas de Amorebieta, redevance que cette dernière accepte».*

## THE ROOTS OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Following the Civil War, the protectionist trade policies which already characterised the Spanish economy were tightened, resulting in the almost complete isolation of the country from all external forces. A strongly interventionist industrial policy was implemented. All industrial investments had to be authorised in advance, privileges and stimuli were granted to industries deemed to be of national interest and major obstacles were put in the path of foreign investment. In the economic field, an expansionist policy with inflationist effects was put in place, aimed at ensuring funding for the public sector and providing monetary resources for the economy.

In 1940, a decree urged the Spanish national industry to present a lorry model with a load capacity of seven tons. The winning model would be manufactured in Spain and would be the

## LES RACINES DE L'AUTOMOBILE

Après la Guerre Civile, le protectionnisme douanier qui avait marqué l'économie espagnole fut renforcé pour aboutir en pratique à un isolement total du pays dans le monde. Une politique fortement interventionniste fut mise en place: tous les investissements industriels étaient soumis au régime d'autorisation préalable, des privilèges et des incitations étaient accordés aux industries d'intérêt national et des obstacles étaient mis aux investissements étrangers. Au plan monétaire, le régime appliqua une politique expansionniste aux effets inflationnistes, destinée à assurer le financement du secteur public et à fournir des moyens monétaires à l'économie.

En 1940 un décret exigeait à l'industrie nationale de présenter un modèle de camion avec une charge de sept tonnes. Le modèle gagnant serait produit en Espagne et serait le seul modèle en





only one on sale, with the aim of rationalising production. La Hispano-Suiza won this “official tender” and brought its model out onto the market in 1944. Two years later, the National Industry Institute (INI) forced the car manufacturing firm to sell all its factories and patents to the state-owned company Enasa. Thus, in 1946, the *Pagaso era* began.

Just before the summer of 1949, the Sociedad Española de Automóviles de Turismo (Seat) was incorporated. The company was dependent on the INI and its shares were owned by Spain’s six principal banks, a number of private investors and Fiat, the Italian car manufacturers, under whose license the vehicles produced in the new factory located in the Barcelona duty-free zone were built. The first model which came onto the market was the Seat 1400. The 600 was presented by Fiat at the Geneva Motor Show in 1955. The Fasa Renault factory in Valladolid started production in 1952, manufacturing 707 of the popular *Cuatro-Cuatro* cars, a 4 hp vehicle of which one million were built all over the world in just fifteen years. In 1959, Citroën began assembling AZU vans and AZL sedans in Vigo, using a 12 hp engine.

Slowly but surely, the Spanish automotive industry began to take root. Izar prepared itself to become a key supplier to the new companies, making major investments in equipment, enlarging its facilities, increasing its workforce and adopting quality measures and innovations in its production activities. It also set up an analysis laboratory in order to research, among other things, tempering qualities. To run the laboratory, the company hired a chemistry graduate called José María Seco, and Arrastro Echevarría as his official assistant. Federico Belausteguigoitia Azcue was appointed CEO in 1950 and Norberto Astorqui Arrien became Secretary of the Board in 1954.

vente, afin de rationaliser la production. La Hispano-Suiza remporta cette espèce de concours officiel, et lança son modèle sur le marché en 1944. Deux ans plus tard, l’Institut National de l’Industrie (INI) força le constructeur automobile à vendre à la société publique Enasa toutes ses usines et brevets. C’est ainsi que commença l’ère *Pagaso* en 1946.

À la veille de l’été 1949 naquit la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (Seat), également dépendante de l’INI et dans laquelle participaient les six principales banques espagnoles, certains investisseurs particuliers et Fiat, le fabricant italien sous la licence duquel les véhicules de la nouvelle usine de la zone franche de Barcelone seraient construits. Le premier modèle à sortir sur le marché fut appelé *Seat 1400*. La *600* fut présentée par Fiat au Salon de Genève en 1955. L’usine Fasa Renault de Valladolid démarra sa production en 1952 avec la fabrication de 707 unités de la célèbre 4CV, un véhicule de 4 CV dont un million d’unités furent vendues dans le monde entier en quinze ans. Citroën commença à monter à Vigo en 1959 les fourgonnettes *AZU* et les berlines *AZL* avec un moteur de 12 CV.

L’industrie espagnole de l’automobile commença peu à peu à s’implanter. Izar se prépara pour occuper un poste de leader parmi les fournisseurs des nouvelles entreprises et investit dans l’équipement, élargit les installations, augmenta l’effectif, et adopta des améliorations dans la qualité et des innovations dans la production. Elle commença à mettre en marche un laboratoire d’analyse pour, entre autres, connaître les qualités de la trempe. À la tête de ce laboratoire fut nommé José María Seco, diplômé en Chimie, assisté d’Arrastro Echevarría. Federico Belausteguigoitia Azcue fut nommé conseiller en 1950 et Norberto Astorqui Arrien secrétaire du conseil d’administration en 1954.

## EVOLUTION OF THE MACHINERY

Félix Gorriño joined Izar on August 1<sup>st</sup> 1947 as a technical assistant, following five years of vocational training at the Salesian school. An industrial *maestro* (or master) in the twist drill manufacturing workshop, Félix witnessed Izar's technical evolution first hand for decades: *"We manufactured twist drills of different models, in carbon steel and high-speed steel. The 1 to 13 millimetre drills were fluted in German Helico machines, which had to be loaded manually, unit by unit, and were relieved using a device which had to be coupled by hand to an emery wheel. The grinding process was also manual, using centreless grinding machines, as was the sharpening process on the surface grinders."*

Félix walks around the old workshop in his mind and sees *"the two robust German Biernaski machines, which had great performance, in which*

## ÉVOLUTION DES MACHINES

Félix Gorriño entra à Izar le 1er août 1947 en tant que technicien, après cinq années de formation professionnelle à l'école des Salésiens. Maître industriel dans l'atelier de fabrication de forets, Félix assista de très près à l'évolution technologique d'Izar pendant des décennies: *«Nous fabriquons des forets de différents modèles, en acier au carbone et en acier rapide. Les forets de 1 à 13 millimètres étaient cannelés sur des machines Helico d'origine allemande, à chargement manuel, unité par unité, et étaient détalonnés avec un dispositif qui se fixait manuellement à une meule en émeri. Les opérations de rectification sur des machines à rectifier sans centres et d'affûtage sur les meuleuses étaient également réalisées à la main.»*

Félix parcourt l'atelier avec la mémoire et visualise *«les deux machines allemandes Biernaski, robustes, à fort rendement, sur lesquelles nous*





Félix Gorriño

the 13 to 20 millimetre cylinder twist drills and the 13 to 50 millimetre diameter tapered twist drills were manufactured. The 1 to 13 mm cylindrical twist drills were ground on manually loaded and unloaded centreless grinding machines, which was a slow, costly process. Sharpening was also done manually on the surface grinders. Drills with diameters of up to 15 mm and those with diameters of between 15 and 50 mm, both tapered and cylindrical, were manufactured **manually** using a simple machine.

fabriquions les forets cylindriques de 13 à 20 millimètres et les coniques de 13 à 50 millimètres de diamètre. Le redressage des forets cylindriques de 1 à 13 mm était réalisé sur des machines à rectifier sans centres, avec alimentation et élimination manuelles, un système cher et lent. L'affûtage se faisait également à la main sur les meuleuses. Les forets jusqu'à 15 mm de diamètre et les forets de 15 à 50 mm de diamètre, coniques et cylindriques étaient également fabriqués à la main avec une machine simple».



The heat treatment (the tempering) was carried out in an electric pot furnace, using barium chloride for high-speed steel and sodium chloride for carbon steel. This system continued to evolve until the arrival of automatic furnaces. The heat treatment generated a waste product known as scale, which was cleaned using a sandblasting system. This operation was extremely laborious for the workers and involved a significant risk of silicosis. The system was eliminated at the end of the 1950s, when shot blasting machines were introduced.

On orders from the company management, the technicians Txurruka, Elias Bergaretxe, Tomás Aldama and Felix Gorriño attended the Barcelona Trade Fair in 1952 to have a look at a new top-loading German *Robur* machine, which fluted and relieved 3 to 13 mm diameter twist drills

Le traitement thermique, la trempe, était réalisé dans des fours électriques à bain de sel, à chlorure de baryum pour l'acier rapide et au chlorure de sodium pour l'acier au carbone, un système qui évolua peu à peu jusqu'à l'arrivée des fours automatiques. Le traitement thermique produisait des déchets, la calamine, que l'on nettoyait au jet de sable. Cette opération de nettoyage était très pénible pour le travailleur qui s'exposait également à un risque de contracter la silicose. Ce système fut abandonné à la fin des années cinquante grâce à l'utilisation de grenailleuses.

Les techniciens Txurruka, Elias Bergaretxe, Tomás Aldama et Felix Gorriño furent envoyés par la direction en 1952 à la Foire Exposition de Barcelone pour voir de près une nouvelle machine allemande de la marque *Robur*, qui cannelait et détalonnait les forets de 3 à 13 mm de diamètre







automatically. Izar purchased the *Robur*, took it apart piece by piece and then manufactured five exact copies in its mechanical workshop.

In order to save on production space and expand the twist drill and tool manufacturing section of the factory, Izar built a new floor, hired more workers and purchased some new machinery: two English *Holbrook* relieving machines and three Italian *Morandos*. The aim was to respond to the increasing demand for endless milling cutters with ground profiles. It also purchased two English *Matrix* machines for

automatiquement, avec un chargeur supérieur. Izar acheta la *Robur*, la démonta, la dépeça et en fabriqua cinq copies dans son atelier mécanique.

Pour gagner de l'espace de production et renforcer l'activité de la section des forets et outils, Izar construisit un nouvel étage sur l'atelier, embaucha d'autres ouvriers et acheta de nouvelles machines: deux détalonneuses anglaises *Holbrook* et trois italiennes *Morando*. La direction souhaitait ainsi répondre à la demande croissante de fraises à *vis sans fin*, au profil rectifié. Elle fit également l'acquisition de deux rectifieuses anglaises *Matrix*,

manufacturing ground taps, which it used for producing rolled threaded screws and ground rollers.

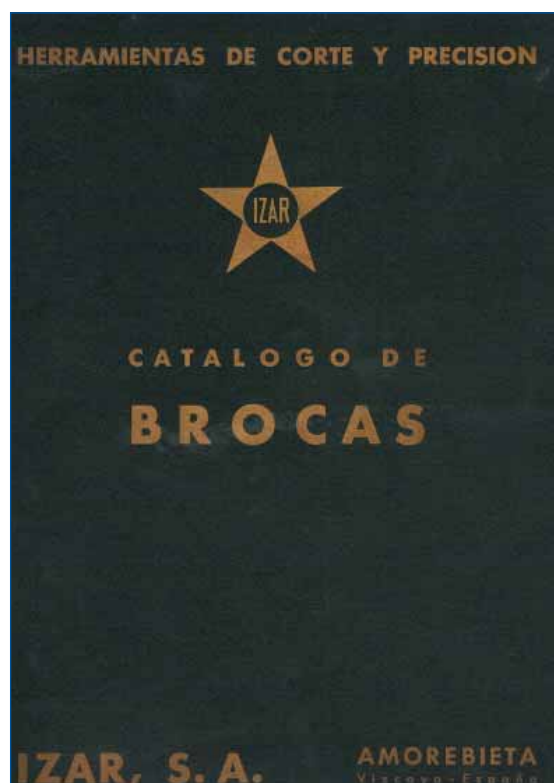
Shortly afterwards, the company acquired another two large *Matrix* grinding machines, a *Linder* machine, with which it automated the tapping of screws using sector rolls; a *Reisauer* profile grinder, a *Kingenberg* sharpening machine and three *Bihon* universal grinding machines for the profiled grinding of slotting broaches and for sharpening operations. These investments resulted in a major upturn in production.

Felix Gorriño recalls another innovative experience in the workshops: *"In 1952, tapered twist drills were made entirely from high-speed steel and we managed, using a lot of welding, to manufacture them with shafts made from F5, a steel which cost less than 10% of the price of high-speed steel, something which enabled major savings in raw*

*pour fabriquer des mâles de filetage rectifiés avec lesquels l'usine fabriquait des vis filetées par laminage et des rouleaux de laminage rectifiés.*

Peu après la société acheta deux autres rectifieuses *Matrix* de grande taille, une machine *Linder*, avec laquelle elle automatisa le filetage de vis avec des rouleaux à secteurs; une rectifieuse de profils *Reisauer*, une affûteuse *Kingenberg* et trois rectifieuses type universel *Bihon*, pour la rectification profilée de forets à canneler et pour l'affûtage. Ces investissements représentèrent un énorme progrès dans la production.

Felix Gorriño se souvient d'une autre expérience innovante dans les ateliers: *«En 1952 les forets coniques étaient intégralement fabriqués en acier rapide et nous réussîmes par la soudure bout à bout à les fabriquer avec une queue en F5, un acier dont le prix n'atteignait même pas 10% du coût de l'acier rapide, ce qui représentait une réduction*



*materials.*” A whole section was eventually set up to carry out this operation, using *Thompson* machines and annealing furnaces. From then on, the twist drills themselves were manufactured from high-speed steel and their shafts from F5.

At the end of the nineteen-fifties, the mechanical repair workshop was enlarged in order to specialise in the construction of new machines and devices, principally for the springs section. The head of this new workshop was the engineer Francisco Arocena, who worked in close collaboration with Félix Zurinaga. During the same period, a quality control system was also established, with inspectors checking the work carried out, both down on the shop floor and in the laboratory using special measuring systems. The first director of this section was Pedro Abendibar.

*importante du coût des matières premières.* Nous créâmes même une section pour réaliser cette opération avec des machines *Thompson* et des fours de recuit. Depuis lors, les forets sont fabriqués en acier rapide et leurs queues en F5.

À la fin des années cinquante, l’atelier mécanique de réparation s’élargit pour se spécialiser dans la construction de nouvelles machines et dispositifs, surtout pour la section de ressorts. L’ingénieur Francisco Arocena prit la tête de cette nouvelle installation, dans laquelle il collaborait étroitement avec Félix Zurinaga. À cette même époque la société établit un système de contrôle avec des inspecteurs qui vérifiaient le travail en sortie de machine et dans le laboratoire avec des systèmes de mesure. Le premier responsable de cette section fut Pedro Abendibar.

## FAST GROWTH

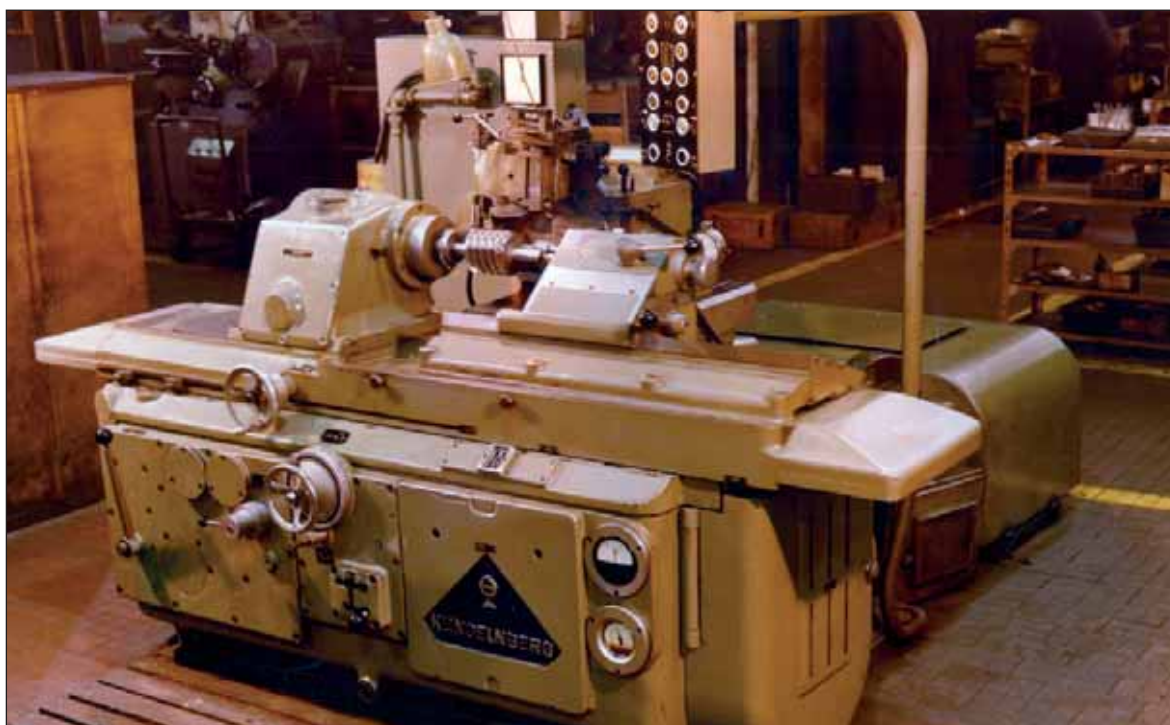
In 1960, José Luis Saracho joined the company. This aeronautical engineer and aviation officer, who would later become the company's general manager, was married to Maite Belausteguigoitia, Francisco Belausteguigoitia's eldest daughter. Angel Ibarretxe remembers Saracho as *"a gentleman, a person committed to dialogue with an excellent technical knowledge in the fields of industrial planning and machinery"*.

In 1963 Izar made a major investment in high-tech machinery and restructured a number of vital aspects of its business. It adopted a new production system, introducing the *Bedaux* method and time control system, and formally established its labour and social relations model in a series of Internal Regulations. This officially put an end to the paternalist model of relations which had already been weakened substantially by the permanent expansion of the workforce.

## CROISSANCE ACCÉLÉRÉE

En 1960 José Luis Saracho entra dans l'entreprise et en deviendrait gérant des années plus tard. Saracho, ingénieur aéronautique et commandant militaire d'aviation, était marié avec Maite Belausteguigoitia, fille aînée de Francisco Belausteguigoitia. Angel Ibarretxe se souvient de lui comme *«un homme distingué, enclin au dialogue et très féru de technologie en matière de planification industrielle et de machines»*.

En 1963, Izar parvint au sommet de son processus d'investissement en machines de technologie de pointe et réorganisa certains aspects fondamentaux de son activité. Elle adopta un nouveau système de production avec l'introduction du système *Bedaux* de contrôle de méthodes et de temps, et inscrivit son modèle de relations professionnelles et sociales dans un Règlement de Régime Intérieur. Elle officialisait ainsi la fin d'un modèle paternaliste de relations qui s'était peu à peu estompé en raison







Angel Ibarretxe

The company's commercial strategies were also revised. Izar's management prepared to reach cruising speed in a decade in which the company would break all previous production records, and employ a workforce of over one thousand people.

In 1961 and 1962, Izar purchased six *Hertlein* machines in the United States, to flute the twist drills through grinding, following the hardening of the rods. The new equipment, which replaced the now thoroughly amortised *Robur* machines, constituted a major step forward as regards quality and production. Purchases included a fluting machine for 1 to 3 mm diameter twist drills, four 3 to 8 mm machines and one machine for 8 to 13 mm twist drills. The twist drills were finished by hand using complementary machines - a process which opened up the doors of the Izar factory to women. The company hired thirty women to do jobs considered to be "*light and in accordance with the female condition*".

The company also acquired a *May* press with rights to its patent for Spain and Portugal, with the aim of preventing its competitors from using it. This press was used to slot 13 to 35 mm diameter tapered twist drills by extrusion. Thanks to the *May*, savings in high-speed steel increased by 50%, although after the extrusion operation, the manufacturing process was still fairly lengthy and the straightening and centring of the twist drills involved a number of difficulties. Furthermore, the quality of the parts produced was not as high as expected.

On the last day of 1963, Izar's capital totalled 42 million pesetas and its cash reserves 14.5 million pesetas, together making a total of 56.5 million pesetas. Total sales had risen to 50 million pesetas, with the twist drills and tools section selling one million more than the springs department, and the total profit recorded was 4.1 million pesetas.

notamment de l'augmentation permanente du nombre d'employés.

Elle révisa également les stratégies commerciales. La direction d'Izar se préparait à atteindre la vitesse de croisière dans une décennie dans laquelle elle atteindrait des records de production, et où son effectif dépasserait les mille employés.

En 1961 et 1962, Izar acheta aux États-Unis six machines de marque *Hertlein* qui cannelaient les forets par meulage, après la trempe sur tige. Le nouvel équipement qui remplaçait les machines *Robur* amorties représentait un grand progrès dans la qualité de la production. Il comprenait une machine à canneler pour les forets de 1 à 3 mm de diamètre, quatre machines de 3 à 8 mm et une machine pour forets de 8 à 13 mm. Les forets étaient finis manuellement sur des machines complémentaires, une opération qui ouvrit les portes des ateliers d'Izar aux femmes. L'entreprise embaucha trente femmes pour des travaux jugés «*légers et correspondant à la condition féminine*».

Elle acquit également la presse *May* avec les droits de son brevet pour l'Espagne et le Portugal, afin d'éviter que les entreprises concurrentes ne puissent les utiliser. Avec cette presse était réalisée par extrusion la cannelure de forets coniques de 13 à 35 mm de diamètre. Avec la *May*, l'économie d'acier rapide réalisée atteignait 50%, mais le processus de fabrication après extrusion était assez long, tandis que le dressage et le centrage des forets posaient des difficultés. La qualité des forets n'était pas non plus celle attendue.

Au dernier jour de 1963, le capital d'Izar s'élevait à 42 millions de pesetas pour des réserves effectives de 14,5 millions de pesetas, ce qui représentait un total de 56,5 millions de pesetas. Les ventes totales s'élevaient à 50 millions, la section de forets et d'outils avait vendu un million de plus que celle des ressorts, et le bénéfice total atteignait 4,1



7.2 million pesetas were invested in machinery, 4.7 in equipment for the twist drills and tools section and the rest in the springs section. Work on the new Bilbao depot cost 412,535 pesetas and the renovation of the leaf spring assembly workshop on Carmelo Gil Street (also in Bilbao) set the company back 386,625 pesetas.

At the ordinary general shareholders meeting held on June 25<sup>th</sup> 1964, it was agreed that the profits from 1963 would not be distributed, but rather used to set up a provident fund for investments. Consequently, Antonio Bengoechea, the then chairman of the Board of Directors, requested a company tax exemption from the Vizcaya Province Inland Revenue Administration for the amount earmarked for the investment provision fund. Finally, in 1963, Izar paid 116,176 pesetas

millions de pesetas. 7,2 millions furent investis dans les machines, 4,7 dans l'équipement pour la section de forets et d'outils et le reste dans la section de ressorts. Les travaux d'aménagement du nouvel entrepôt de Bilbao coutèrent 412 535 pesetas, et les travaux de rénovation de l'atelier de montage de ressorts à lames de la rue Carmelo Gil de Bilbao représentèrent également un coût de 386 625 pesetas.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 25 juin 1964 décida que le bénéfice de 1963 ne serait pas distribué mais destiné à doter le fond de prévision pour investissements. C'est pourquoi Antonio Bengoechea, alors président du conseil d'administration demanda à l'Administration des Revenus Publics de Biscaye que la somme destinée au fond de prévision d'investissements soit



in provincial tax, 1.1 million pesetas in company tax, 37,688 pesetas in local property tax and 294,159 pesetas in *licencia fiscal* (a tax paid in Spain to the government in return for the right to practice one's profession).

That year, the administrators were optimistic about the future. The report issued to the shareholders stated that *"the raw material supply problems have been resolved, and operations have returned almost entirely to normal, since we have managed to enter into the rolling programmes of the national steelworks"*. At the end of 1963, stock had *"increased by one million pesetas, thanks to the fact that we have been able to complete the whole range of diameters or profiles for all products"*. The management report continued by stating that: *"With the new machines, our transformation capacity is finally beginning to*

exonérée de l'Impôt sur les Sociétés. Finalement en 1963 Izar régla 116 176 pesetas d'arbitrage provincial, 1,1 million d'impôt sur les sociétés, 37 688 de contribution territoriale et 294 159 pesetas de licence fiscale.

Cette année-là les administrateurs voyaient l'avenir avec optimisme. Le mémoire remis aux actionnaires expliquait que *«les problèmes d'approvisionnement de matières premières sont résolus, et nous sommes à présent dans une situation de normalité presque absolue puisque nous avons réussi à entrer dans les programmes de laminage des aciéries nationales»*. À la fin 1963, *«le stock avait augmenté d'un million de pesetas puisque la société avait réussi à compléter la gamme de tous les diamètres ou profils de tous les produits»*. Le rapport de gestion ajoutait: *«Avec les nouvelles machines, notre capacité de transformation est au niveau des*



*coincide with the demands of the national market, and is coming close to fulfilling those of the international market also. Our production enables us to cope with the increases in labour costs and to ensure lower industrial costs”.*

Indeed, the increase in production and stock, coupled with pressure from competitors, prompted Izar to lower its sales conditions and look for new ways of conserving and expanding its market. The sales promotion department studied the market through its network of sales representatives, using the very latest statistical data. In September 1963, the company held a convention under the slogan “*Feel and act with Izar*”, to which all the firm’s sales reps were invited. During the meeting, which lasted a whole week, all the “*urgent and latent*” problems of the current situation were studied. The sales representatives learned about

*exigences du marché national et se rapproche très favorablement de celles du marché international. Avec cette production, nous pouvons absorber les augmentations de coût de main d’œuvre et obtenir une réduction des coûts industriels».*

L’augmentation de la production et du stock ainsi que la pression de la concurrence obligèrent de fait Izar à réviser à la baisse ses conditions de vente et à rechercher des formules pour conserver et élargir son marché. Le service de promotion des ventes étudia le marché grâce à son réseau de représentants et aux informations statistiques disponibles à ce moment. En septembre 1963 la direction organisa une convention avec le slogan «*Sens et agit avec Izar*», à laquelle assistèrent tous les représentants de l’entreprise. Au cours de cette réunion qui dura une semaine tous les problèmes «*en cours et latents*» détectés dans la conjoncture





the whole manufacturing process, as well as the quality control tests carried out by the company on the finished products.

Due to the sharp increase in production, during the mid-sixties the raw materials warehouse and the twist drills and tools departments were transferred to Izar's main plant. The plant originally used for tool manufacturing was then used for extra office space.

Izar began to hire large numbers of immigrant workers, the majority of which joined the company without any vocational training whatsoever. In order to redress this situation, the company organised various fast-track vocational training courses for adults at the Buen Pastor Professional School in Amorebieta. The results were highly successful. Moreover, Izar organised a number of talks and lectures which workers were obliged to attend when they dealt with issues which "*would improve their professional capabilities*".

Izar contributed to the maintenance of the school, which by this time was called the "Obra Sindical de Formación Profesional Escuela del Buen Pastor", and which constituted the company's true school of apprentices. The centre ran courses for workshop masters, industrial masters and technicians from Izar, Forjas de Amorebieta and Alcoa. In its classrooms and workshops, many of Izar's employees studied for their *oficialía* (craftsman qualification), from six o'clock to nine o'clock in the evening, for four years.

In 1963 the company had a total of 426 workers: 3 managers, 29 technicians, 27 administrative workers, 353 operators and 14 subordinates. The work was divided into three services: production, administration and sales; and there were nine different departments: manufacturing, technical, planning, auxiliary workshops, methods, accounts, personnel, cash and statistics. In addition to the

furent abordés. Les commerciaux purent connaître la totalité du processus de fabrication et les tests de contrôle de qualité des produits de l'entreprise.

En raison du fort développement de la production, au milieu des années soixante le stock des matières premières et les services de forets et d'outils s'installèrent dans la halle industrielle principale d'Izar. L'usine construite pour fabriquer les outils fut destinée à l'agrandissement des bureaux.

De nombreux travailleurs émigrés arrivaient à Izar, pour la plupart avec une absence totale de formation professionnelle. Pour palier cette carence, l'entreprise organisa plusieurs cours de formation professionnelle accélérée pour adultes dans l'École de Travail du Buen Pastor d'Amorebieta, avec de bons résultats. Izar organisait en outre des colloques et des conférences auxquels les travailleurs devaient assister obligatoirement lorsqu'ils s'agissait de sujets *visant à améliorer leurs capacités professionnelles*.

Au cours de ces années Izar contribua à la durabilité du centre, «Obra Sindical de Formación Profesional Escuela del Buen Pastor» qui constituait sa véritable école d'apprentis. Des maîtres d'atelier, des maîtres industriels et des experts d'Izar, de Forjas de Amorebieta et d'Alcoa se chargeait de l'enseignement. Dans les classes de cours et les ateliers, de nombreux travailleurs d'Izar suivaient des cours de formation professionnelle, de six heures à neuf heures du soir pendant quatre ans.

En 1963 l'entreprise comptait 426 travailleurs au total. 3 cadres, 29 techniciens, 27 administratifs, 353 ouvriers et 14 subalternes. Le travail était organisé en trois services: production, administration et commercial; et il existait neuf départements: fabrication, technique, planification, ateliers auxiliaires, méthodes, comptabilité, personnel, caisse et statistiques. Outre son usine d'Amorebieta, l'entreprise disposait de bureaux

factory in Amorebieta, the company also had administrative offices in Bilbao, in Diputación Street, a repair workshop in Carmelo Gil Street in the same city, and depots in Madrid, Barcelona, Valencia, San Sebastián, Zaragoza and Gijón. The Management believed that, in order to exercise stricter control over the company, the time had come to establish a set of Internal Rules and Regulations.

The new regulations, which applied to all employees except top management staff, came into effect in February 1963. Copies of the regulations were distributed to all workers, both those already on the workforce and new recruits coming to the factory for the first time.

The new articles ratified the concept of hierarchy-based organisation, specifying that: *“whenever possible, defined lines of authority should exist, from the highest level of command to the lowest,*

*administratifs à Bilbao dans la rue Diputación, d’un atelier de réparations dans la rue Carmelo Gil de la capitale de Biscaye et des entrepôts à Madrid, Barcelone, Valence, Saint Sébastien, Saragosse et Gijón. La direction considérait que pour mieux contrôler l’entreprise le moment était venu d’établir un Règlement de Régime Intérieur.*

La nouvelle réglementation applicable à tous les travailleurs à l’exception du personnel de direction entra en vigueur en février 1963. On distribua des copies à tous les travailleurs et on les remit aux personnes qui se disposaient à entrer dans l’entreprise.

Le nouveau statut ratifiait la conception hiérarchisée de l’organisation du travail, en précisant que *«dès que cela sera possible, il existera des lignes définies d’autorité, du niveau le plus haut de la direction au niveau le plus bas de telle sorte que, au moins sur la*

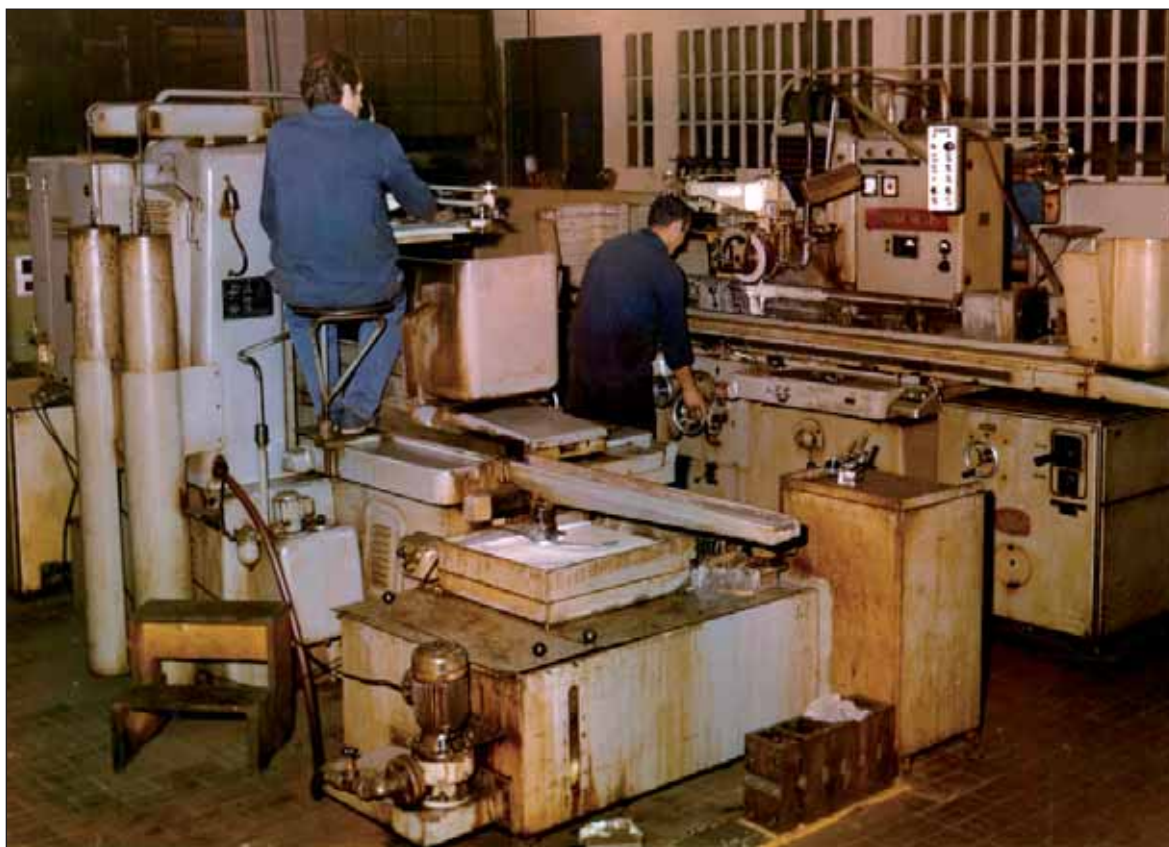


*so that, on the production line at least, no one should have to report to more than one supervisor. Each person's function in the organisation should be linked to the performance of a specific task".*

The company's hierarchical chain of command established a series of categories, in descending order: directors; executive staff, consisting of the heads of the different services and departments; and middle management staff, including the masters who had been appointed foremen of the various workshops or sections and team leaders who were in charge of the work carried out by a group of employees. The rules specified that each manager should have the authority and responsibility to achieve the established production targets in accordance with the appropriate cost and quality requirements. They also had the authority and responsibility to "issue orders to their staff in a humane and efficient manner, ensuring satisfaction

*ligne de production, personne n'ait à informer plus d'un supérieur. La fonction de chaque personne de l'entreprise devait être liée à l'exécution d'un travail déterminé».*

La ligne hiérarchique de l'entreprise définissait des catégories dans l'ordre descendant; personnel de direction; personnel exécutif, composé des chefs des divers services et départements; chefs intermédiaires, qui sont les contremaîtres chargés des différents ateliers ou sections et les chefs d'équipe qui assumaient le contrôle du travail d'un groupe de travailleurs. Le règlement signalait que chaque cadre avait l'autorité et la responsabilité pour atteindre les objectifs de production en appliquant les exigences définies pour les coûts et la qualité, et «pour donner des ordres à son personnel de manière humaine et efficace, visant à obtenir sa satisfaction dans le travail et son perfectionnement dans ses conditions humaines et professionnelles».



*in their work and striving to achieve ever more perfect human and working conditions”.*

The regulations introduced a new management model which served as the basis for establishing salaries and the range of professional categories: three for management staff, seven for office staff and fourteen for workshop personnel, *“in order to fully adapt the positions to the people who fulfil them”*. The person responsible for applying the new model was the industrial engineer Rafael Cañón.

Article 30 of the internal rules and regulations clearly stated that a lower than expected productivity level would result in sanctions, and specified that *“with the correct performance of the work and the time required having been assessed, any drop in the working rate below the required minimum shall, unless a justified and irrefutable cause can be shown and proved, result in the automatic application of the correction measures outlined in the chapter on sanctions”*.

By 1966, recalls Agustín Diana, who worked as a laboratory assistant at the time, the new production model had been completely implemented. *“Everyone agreed that the Bedaux system involved a major change in the way we worked. We had gone from a model in which everyone was supposed to come to the factory to work, doing what they could under the supervision of their boss, to a system in which times were measured and movements controlled right down to the last millisecond. In truth, operators were very good at tricking their supervisors, and the supervisors knew that they were being had. In the end, the times were fairly tight.”*

Employees worked from eight o'clock in the morning to twelve o'clock midday, and from half past one to half past five in the afternoon. There were also two continuous shifts, the first from six o'clock in the morning to two o'clock in the afternoon, and the second from two o'clock in

Le règlement introduisait un nouveau modèle de gestion qui serait à la base de la détermination des salaires et de l'échelle de catégories professionnelles: trois pour les cadres, sept pour le personnel de bureau, et 14 pour les travailleurs des ateliers, *«pour adapter correctement les postes de travail et les personnes qui les servent»*. L'expert industriel Rafael Cañón fut chargé de l'application du nouveau modèle.

L'article 30 du règlement de régime intérieur indiquait clairement qu'une productivité inférieure à celle escomptée entraînerait des sanctions et expliquait que *«l'exécution correcte du travail concernant les formes et les délais serait appréciée, alors qu'une diminution du rythme de travail au-dessous du minimum exigible donnerait lieu à une application automatique des corrections prévues au chapitre des sanctions, à moins qu'il n'existe un motif justifié par une preuve faisant foi»*.

Agustín Diana, alors «commis» de laboratoire se souvient qu'en 1966 le nouveau modèle de production était déjà complètement implanté: *«Tous les compagnons étaient d'accord pour dire que le système Bedaux représentait un changement fondamental de la manière de travailler. On était passé d'un modèle dans lequel on supposait que toutes les personnes venaient à l'usine pour travailler, où chacun faisait ce qu'il pouvait sous le contrôle du contremaître, à un système où les temps étaient mesurés et les mouvements contrôlés au dixième de seconde près. En réalité l'ouvrier était fort pour tromper le contrôleur et celui-ci savait qu'on le trompait. Au final les délais de fabrication étaient bien adaptés»*.

Les ouvriers travaillaient de huit heures du matin à midi, et d'une heure et demie à cinq heures et demie de l'après-midi. Il y avait également deux roulements en journée continue, le premier de six heures du matin à deux heures de l'après-



*Agustín Diana*



the afternoon to ten o'clock at night. Workers on the continuous shifts were given one thirty minute rest and refreshment period.

Start and finish times and breaks were announced by siren calls. The gates of the factory opened half an hour before the start of the working day and five minutes before the official starting time, a single siren blast warned workers to get to their posts. The siren then sounded again at the exact start time. At this moment, the doors were closed and activity commenced. Five minutes after starting work, the factory doors were opened again for 15 minutes, to allow latecomers in. Anyone arriving late three times within the space of one month was reprimanded privately, either in person or in writing. The siren also marked the moment at which the employees were allowed

midi et le second de deux heures de l'après-midi à dix heures du soir. Les travailleurs en journée continue disposaient de trente minutes pour se reposer et s'alimenter.

Les entrées, sorties et pauses étaient annoncées par une sirène. Les portes ouvraient une demi-heure avant le début du travail et cinq minutes avant de commencer à travailler une sirène appelait au travail pour la première fois. À l'heure exacte de début de la journée de travail, la sirène sonnait une deuxième fois, la porte d'entrée se fermait et l'activité commençait. Cinq minutes après le début du travail, les portes de l'usine s'ouvraient à nouveau pendant 15 minutes pour faire entrer les employés en retard. Les employés pour lesquels 3 retards étaient constatés sur un mois étaient réprimandés en privé, oralement ou par écrit. La sirène marquait également le moment où les





home for lunch, as well as the rest periods allocated to shift workers.

Around this time, the company also set up a programming department, which was responsible for monitoring and controlling activity and productivity in the factory. Ángel Ibarretxe, who was head of this department, in which eight women were employed, recalls that *“quite a lot of people were needed, since around 2,000 orders would be circulating at any one time, and all of them needed to be monitored using only paper and handwritten notes. Izar did purchase some computer equipment, but it was only used for invoices and payrolls and for managing orders. We had a lot of work because it was a period in which subcontracting was unheard of and everything was produced in the same company, which meant that Izar’s catalogue was very comprehensive. Some products, such as*

*ouvriers interrompaient leur travail et le début des périodes de pause du personnel qui travaillait par roulements.*

*On créa également le département de programmation qui se chargeait du suivi et du contrôle de l’activité de fabrication et de la productivité. Ángel Ibarretxe, qui fut chef de ce département où travaillaient huit femmes se souvient que « nous avons besoin de beaucoup de personnel puisqu’il circulait près de 2000 ordres qui nécessitaient un suivi, surtout basé sur des papiers et des notes écrites. Izar acquit des systèmes informatiques mais qui ne servaient qu’à réaliser les factures, les feuilles de paie et la gestion des commandes. Nous avons beaucoup de travail parce qu’à cette époque où la sous-traitance n’existait pas et où tout était produit dans l’entreprise, le catalogue d’Izar était particulièrement complet. Certains produits, comme les peignes et les têtes*

*thread chasers and heads for pipes, which were real works of craftsmanship, were simply not profitable, but were manufactured nonetheless because they lent the company prestige,"* claims the former head of programming.

For Ángel Ibarretxe, Izar was much more than a company. He spent his whole working life in the factory, as did his father and four of his brothers. His first wife was a work colleague and, after he was widowed, the woman who became his second wife also worked in the company. *"It was my father's dream for me to join Izar, and he got his wish. In 1955, at the age of 16, I signed the one and only contract of employment I ever had."*

Ángel considers himself a genuine "product of the company seedbed". The company hired and promoted the children of existing employees, giving them the opportunity to go to Bilbao mid-afternoon in order to complete their professional training. *"I trained as a draftsman at the Jimeno Academy in Gardoki Street, while at the same time working at whatever I was told to do. At first, it was my job to answer the telephone and carry out inventories (which was extremely laborious) during the Christmas break and other holidays, and in the end, I was appointed head of the programming department,"* he recalls. *"During the sixties and seventies, the leaf spring and spring factory did extremely well, and its products topped the sales lists in the automotive industry,"* says Ibarretxe. *"Seat, Renault, Pegaso, Opel, Mercedes Benz, Santana and Barreiros were the company's best customers, and many employees worked up to four hours overtime a day".*

*de filetage pour les tuyaux qui étaient de véritables travaux artisanaux n'étaient pas rentables, mais nous les fabriquions parce que cela nous donnait du prestige»* assure l'ancien chef de programmation.

Pour Ángel Ibarretxe, Izar a représenté bien plus qu'une entreprise. Toute sa vie professionnelle s'est déroulée à Izar, tout comme celle de son père et de quatre de ses frères. Il se maria avec une collègue de travail qui décéda puis sa seconde femme travailla également dans l'entreprise. *«Mon père souhaitait vivement que j'entre à Izar, et il réussit. En 1955, à 16 ans, j'ai signé le seul contrat de travail de ma vie».*

Ángel se considère comme un «pur produit fait maison». L'entreprise embauchait et promouvait les enfants des travailleurs, elle leur donnait la possibilité d'aller à Bilbao dans l'après-midi pour compléter leur formation professionnelle. *«J'ai suivi une formation de dessinateur projeteur dans l'École Jimeno de la rue Gardoki tandis que je travaillais comme commis. J'ai commencé par répondre au téléphone et réaliser les inventaires qui étaient très laborieux, pendant les fêtes de Noël et les vacances, et j'ai terminé comme responsable du département de programmation»,* se souvient-il. *«Dans les années soixante-dix, l'usine de ressorts et de ressorts à lames marchait à plein régime et ses produits étaient leaders des ventes dans le secteur automobile»* ajoute Ibarretxe: *«Seat, Renault, Pegaso, Opel, Mercedes Benz, Santana et Barreiros étaient les meilleurs clients de l'entreprise et de nombreux travailleurs faisaient jusqu'à quatre heures supplémentaires».*



## STUDENT WORKERS

Employee salaries were established by the collective company agreement, with the minimum levels specified by the provincial iron and steelworkers' agreement being guaranteed. During the nineteen-sixties, production workers' salaries were paid fortnightly, and those of technical and administrative staff monthly. Extra payments, consisting of one month's salary for employees and 10 days' salary for operators

## TRAVAILLEURS ÉTUDIANTS

Le régime de rémunération du personnel était déterminé par la convention collective de l'entreprise qui garantissait les revenus minimum de la convention du secteur sidérurgique et métallurgique de la province. Dans les années soixante-dix, les salaires étaient versés aux ouvriers de production tous les quinze jours et tous les mois au personnel technique et administratif. Les paies supplémentaires d'un mois de salaire aux employés





at Christmas and 10 days' salary for the whole workforce on July 18<sup>th</sup>, were paid on the working days immediately prior to July 18<sup>th</sup> and December 22<sup>nd</sup>. Furthermore, on Saint Christopher's day, the company gave all employees 20 days' extra pay, and all operators 7 days' extra pay, although these payments were not considered a consolidated right. The company paymaster paid the workers their salaries in the workshops and offices.

From January 1<sup>st</sup> 1962, all Izar workers had the right to 15 calendar days of holiday per year. These days, which were fully remunerated and which counted towards a worker's seniority calculation, were preferably taken in summer, although this was subject to the needs of the company. When allocating holiday dates, preference was given to those who had been with the company longest, within each individual category. Workers who prior to August 1<sup>st</sup> 1946 had already been allocated an annual paid holiday period of over 15 days, retained their right to this privilege.

et de 10 jours aux ouvriers à Noël, et de 10 jours pour tout le personnel le 18 juillet étaient payées le jour ouvrable immédiatement précédent le 18 juillet et le 22 décembre. Par ailleurs, à l'occasion de la fête de la Saint Christophe, l'entreprise accordait des primes extraordinaires de 20 jours aux employés et de 7 jours aux ouvriers, qui n'étaient pas considérées comme un avantage consolidé. Le payeur de l'entreprise versait les salaires dans les ateliers et les bureaux.

Depuis le 1er janvier 1962, tous les travailleurs d'Izar avaient droit à 15 jours ouvrés de vacances par an, rémunérés et comptant dans le calcul de l'ancienneté, qui pouvaient être pris de préférence en été en fonction des besoins de l'entreprise. Pour choisir leurs jours de vacances, les employés les plus anciens avaient la priorité dans le service, à l'intérieur de chaque catégorie. Les travailleurs qui disposaient d'un repos annuel rémunéré de plus de 15 jours avant le 1er août 1946 conservèrent cet avantage.



The company gave male employees under the age of 21 and female employees under the age of 17 a holiday period of 20 working days, providing they had been accepted onto the camps, hostels, marches and training courses organised by the "Youth Front". During their period of compulsory military service, workers had the right to receive the summer and Christmas extra payments, as well as the family supplement, when applicable.

The allowances paid to workers who had to travel outside Amorebieta differed in accordance with their professional category. Thus, technicians and administrative staff who held university degrees had the right to travel in first class and were given an allowance of 150 pesetas per day; those who did not have a professional degree, or who were professional workers or tradesmen, had to travel in second class and were given an allowance of 125 pesetas; subordinates and all other staff travelled in third class and received a daily allowance of 100 pesetas.

Workers striving to improve their professional qualifications or who were studying professional degrees had the right to take unpaid leave in order to attend examinations, providing they presented the required proof to the company management. However, anyone who failed half or more of their subjects, who failed the same subject twice in a row or who did not show up for an examination, lost this right. Students could also request voluntary extended leave of absence, for periods of no less than three months and no more than one year.

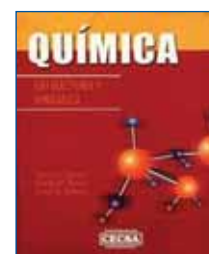
Agustín Diana remembers that things were not easy for those trying to combine work with studies: *"What I earned at Izar did not even cover the train fare and school fees. I told the head of personnel that it was going to be difficult for me to study under these circumstances, especially since my mother was a widow and her pension*

L'entreprise accordait 20 jours ouvrables de vacances à ses travailleurs de moins de 21 ans et aux travailleuses de moins de 17 ans si ceux-ci étaient admis pour assister aux colonies, auberges, marches et cours de formation organisés par le «Frente de Juventudes» [*Front de la jeunesse franquiste*]. Pendant toute la durée du service militaire obligatoire, les travailleurs avaient le droit de percevoir les salaires supplémentaires du 18 juillet et de Noël, et une prime de famille le cas échéant.

Les indemnités de déplacement hors d'Amorebieta étaient différentes en fonction des catégories socioprofessionnelles. C'est ainsi que les techniciens et le personnel administratif titulaires d'un diplôme professionnel avaient le droit de voyager en première classe et de recevoir une indemnité de 150 pesetas par jour; ceux qui n'avaient pas de diplôme professionnel devaient se contenter de voyager en deuxième classe avec une indemnité de 125 pesetas, les mêmes conditions que pour les ouvriers professionnels ou qualifiés; les subalternes et le reste du personnel voyageaient en troisième classe et percevaient une indemnité quotidienne de 100 pesetas.

Les travailleurs qui amélioraient leur formation professionnelle ou étudiaient pour obtenir un diplôme professionnel avaient le droit de prendre sans réduction de salaire les permissions nécessaires pour passer les examens, sur présentation d'un justificatif. Mais ils perdaient ce droit s'ils échouaient à plus de la moitié des épreuves ou à une même épreuve à deux reprises consécutives, ou s'ils ne se présentaient pas aux examens. Les études étaient également un motif de mises en disponibilité volontaires, pour des périodes de trois mois minimum à un an maximum.

Agustín Diana raconte qu'il n'était pas simple de combiner le travail et les études: *«Avec ce que je gagnais chez Izar je n'arrivais pas à payer le train et*



was lower than it should have been, because Izar had paid my father's social security payments as if he had been a labourer, when in reality he had been a manager and had earned bonuses as a result." In response to Agustín's complaint, the company started paying the train fares of workers travelling to Bilbao in order to attend training courses.

"It was the bosses at Izar who decided that I should study at the Indautxu School of Chemistry in Bilbao," recalls Agustín. "It wasn't easy. First I had to get my oficialía and then my maestría certificate. We used to leave Amorebieta at half past five in the afternoon, and then catch the ten o'clock train home from Atxuri; it was a quarter to eleven by the time we arrived home. The following morning, we had to get up at half past seven in the morning in order to go to work. We had to study at night, when we got home from class, and Saturdays and Sundays too. We also worked Saturday mornings, and we sometimes had to go to Bilbao on Saturday afternoons to do practical work in the laboratory. That was my life for five years."

Agustín took things very seriously: "During my childhood I hadn't been a particularly brilliant student, but at Izar I saw things for what they were, and my attitude to study changed radically, more as a result of necessity than any real enthusiasm, because those double working days were absolutely exhausting. I came top of my year in my oficialía class, getting an A and winning the extraordinary prize. And although I had to miss some classes because of work, and was forced to study from classmates' notes, I also came first in my year in my maestría class."

l'école. Je dis au chef du personnel que je pouvais difficilement étudier dans ces conditions, surtout à présent que ma mère était veuve et que sa pension était plus petite que celle qu'elle aurait dû percevoir parce qu'Izar avait payé les cotisations de mon père dans la catégorie d'ouvrier non qualifié alors qu'il faisait en réalité le travail de contremaître et recevait des primes pour ce faire». Suite à la réclamation d'Agustín, l'entreprise commença à payer le train aux travailleurs qui se rendaient à Bilbao pour y suivre des cours de formation.

«Ce sont les chefs d'Izar qui décidèrent que je devais étudier à l'École de Chimie Indautxu, à Bilbao» se souvient Agustín. «Cela n'a pas été facile, j'ai d'abord étudié pour être ouvrier spécialisé puis maître. Nous partions d'Amorebieta à cinq heures et demie de l'après-midi et revenions dans un train qui partait d'Atxuri à dix heures du soir; nous rentrions chez nous à onze heures moins le quart. Le lendemain nous nous levions à sept heures et demie du matin pour aller travailler. Nous devions étudier le soir, en rentrant chez nous, et les samedis et dimanches. Nous travaillions également le samedi matin et parfois le samedi après-midi nous devions aller à Bilbao pour faire des travaux pratiques de laboratoire. C'est ainsi que nous avons vécu pendant cinq ans».

Agustín prit les choses très au sérieux: «Dans mon enfance je n'avais pas été un élève très brillant mais à Izar je me suis rendu compte de la réalité et mon comportement face aux études changea radicalement, plus par besoin que par envie parce que ces journées doublement occupées étaient épuisantes. J'ai été le premier de ma promotion de diplôme d'ouvrier spécialisé, avec mention très bien et prime extraordinaire. Même si la journée de travail m'empêchait d'assister à certains cours et que je devais me débrouiller avec des notes pour continuer à étudier, je réussis également à être le numéro un de ma promotion à l'examen de maître».

## OFFENCES, SANCTIONS AND SAFETY

In the chapter on offences, the internal rules and regulations began by referring to abuse of authority by supervisors, with behaviour of this kind being considered a very serious offence. Offences committed by workers were outlined in great detail, although, as Félix Gorriño remembers: *“in general, the management was fairly tolerant in its application of this part of the regulations”*.

Lack of punctuality or leaving the workplace without just cause were considered minor offences, as indeed they still are today in the majority of companies. Other minor offences of the time, which no longer apply today, included: *“whistling, humming or singing during working hours, even when the words of the song in question are not contrary to moral principles, the respect due to religion, the institutions of the State, one’s superiors or one’s work colleagues”*. Minor offences were sanctioned with a verbal

## FAUTES, SANCTIONS ET SÉCURITÉ

Au chapitre des fautes, le règlement intérieur commençait à faire allusion à l’abus d’autorité par les supérieurs, abus qui était considéré comme une faute d’une gravité maximale. Les fautes que pouvaient commettre les travailleurs étaient minutieusement détaillées, même si, comme le rappelle Félix Gorriño: *«en général la direction était assez tolérante dans l’application de ce paragraphe réglementaire»*.

On considérait comme légères certaines fautes qui sont actuellement encore considérées comme telle dans l’ensemble des entreprises, comme le manque de ponctualité ou l’abandon de poste sans motif justifié, et d’autres qui répondaient aux règles de l’époque comme *«l’interdiction de siffler, de fredonner ou de chanter pendant le travail, même si les paroles de la chanson ne sont pas contraires à la morale, au respect dû à la religion, aux institutions de l’État, aux supérieurs*





or written reprimand, or with suspension of employment and wage for up to two days.

The regulations listed up to 33 punishable behaviours as serious offences. For example: *“the introduction into the working area of alcoholic drinks in quantities exceeding the established limits ... non habitual blasphemy ... the use in habitual language of crude, indecent or rude words ... entering the evacuation areas or bathrooms reserved for the opposite sex ... carrying out political or social propaganda inside the company or advising workers to fail to fulfil their obligations”*. Serious offences were punished with a fine of between three and six days’ salary, transfer to another post within the factory or suspension of employment and wage for between 3 and 15 days.

*ou aux collègues de travail*». Les fautes légères étaient punies d’un avertissement verbal ou écrit, ou d’une suspension de travail et de salaire pendant deux jours maximum.

Le règlement décrivait jusqu’à 33 comportements punissables en tant que faute grave. Par exemple: *«l’introduction sur le lieu de travail de boissons alcoolisées en quantités supérieures aux limites indiquées... le blasphème non habituel... l’utilisation dans le langage habituel de mots grossiers, insolents et malsonnants... pénétrer dans les lieux d’évacuation ou les toilettes destinées au personnel de l’autre sexe... faire de la propagande politique ou sociale à l’intérieur de l’entreprise ou inciter les ouvriers à ne pas exécuter leurs obligations*». Les fautes graves étaient punies d’une amende de trois à six jours de salaire, un changement de poste de travail à l’intérieur de l’usine même, ou une suspension d’emploi et de salaire pendant 3 à 15 jours.



The category of very serious offence was reserved for 35 behaviours, including fraud or disloyalty to the company, criminal acts committed outside the company, failure to comply with safety measures, serious neglect which may cause accidents and the simulation of a workplace accident using non work-related injuries, etc. Very serious offences could be punished by suspension of employment and wage for between 16 and 60 days, barring from promotion for five years, forced transfer to a different factory without right to receive compensation or, in extreme cases, dismissal.

The law of the time stated that it was *“the responsibility of the Company Jury to decide all matters related to accident prevention, health and safety and comfort in the workplace, as well as to ensure compliance with current safety regulations and to propose the adoption of measures recommended by technical expertise and experience. This internal Jury should act at all times on the compulsory advice of a technician and the company doctor, and must draft a monthly report.”*

The company's medical service was responsible for providing workers with the information required to prevent occupational illness and accidents in the workplace. In March 1961, Izar set up a joint medical service with its neighbouring company Forjas de Amorebieta. The head of the service was Doctor Juan Alegría Rentería, assisted by Ángel Ariño Lajarzaburu. Some years later, the company set up its own exclusive medical service, run initially by Doctor Fernando Sagasti, and later by Doctor Vergara. For many years, Carmen Múgica and Begoña Azarloza were Izar's registered nurses.

Health and safety regulations stated that all pits or openings must be protected by covers or bars; that pressurised gas tanks must have a pressure gauge to indicate levels and a safety valve; that all combustion engines, furnaces or

35 comportements étaient qualifiés comme faute très grave comme les comportements frauduleux ou déloyaux à l'intérieur de l'entreprise, la commission de délits hors de l'entreprise, le non-respect des mesures de sécurité, les négligences graves pouvant provoquer des accidents, la simulation d'accidents de travail sur des blessures produites hors de l'entreprise et hors du contexte du travail... Les fautes très graves pouvaient être punies d'une suspension d'emploi ou de salaire de 16 à 60 jours, l'incapacité d'être promu pendant 5 ans maximum, du transfert forcé vers une autre localité sans indemnité et, dans les cas les plus extrêmes, du licenciement.

La législation en vigueur à l'époque indiquait que *«le Jury d'Entreprise devait trancher dans toutes les questions relatives à la prévention des accidents, la sécurité, l'hygiène et le confort au travail, ainsi que concernant l'application des dispositions en matière de sécurité et la capacité de proposer l'adoption de mesures conseillées par la technique et l'expérience. Ce Jury interne devait à tout moment agir selon les recommandations d'un technicien obligatoirement applicables et du médecin de l'entreprise et rédiger un rapport mensuel».*

Le service médical de l'entreprise devait apporter aux travailleurs les informations nécessaires pour prévenir les maladies professionnelles et les accidents sur chaque poste de travail. En mars 1961, Izar organisa le service médical conjoint avec son entreprise voisine Forjas de Amorebieta. Le docteur Juan Alegría Renteía et l'assistant technique sanitaire Ángel Ariño Lejarzaburu dirigeaient ce service. Quelques années plus tard l'entreprise se dota de son propre service médical exclusif, d'abord dirigé par le docteur Fernando Sagasti puis par le docteur Vergara. Carmen Múgica et Begoña Azarloza furent pendant de nombreuses années les auxiliaires de santé d'Izar.

heaters which emitted gases harmful to human health must have exhaust pipes to channel the fumes outside; and that all machines, motors and electrical equipment must be arranged in such a way so as to ensure that all live parts were out of reach. The regulations also stated that a minimum of one toilet must be provided for every 30 people, along with an appropriate number of washbasins and showers for workers, depending on requirements.

Failing to comply with the regulations could result in the established sanctions being applied, although this was not always the case. *“There was a time when the working conditions were terrible and the chimney stacks released fumes inside the workshop”* recalls Agustín Diana. *“The tempering facility for the heat treatment was well designed but over the years a number of plastic components became burned, the chimneys stopped working and we ended up breathing in the corrosive gasses which were produced in the pot furnace. Over the years, the health and safety conditions in the twist drills and tools section gradually conformed to what could reasonably be expected, while in the leaf spring and spring section, as in all the foundries of the day, the workshop was ventilated only when the doors were opened.*

The Internal Rules and Regulations announced the development of the social services *“required to ensure the better integration of workers and better human relations within the company”*. Consequently, in 1963 the industrial and provident society known as Caja de Socorros de Previsión Social de los Trabajadores de Izar S.A. was set up, *“with the aim of providing complementary payments in the event of illness and to carry out other activities also aimed at improving the wellbeing of the company’s workers”*. The society, which had its own corporate personality, was governed by a Board of Directors appointed by

Les règles de sécurité et d’hygiène déterminaient que tous les puits ou ouvertures devaient être protégés par des couvercles ou des grilles; que les réservoirs de gaz sous pression devaient disposer d’un manomètre indiquant les pressions et d’une vanne de sécurité; que les moteurs de combustion, fours ou étuves libérant des gaz toxiques pour la santé devaient être équipés de tuyaux d’échappement conduisant les fumées vers l’extérieur; et que les machines, les moteurs et équipements électriques devaient être disposés de telle sorte qu’il ne puisse être possible d’atteindre avec les mains les parties sous tension électrique. Le règlement prévoyait également qu’on disposerait d’au moins un cabinet de toilette pour 30 personnes et d’un nombre correct de lavabos et de douches pour les travailleurs selon leurs besoins.

Toute non-application des règles pouvait entraîner les sanctions prévues, mais il n’en fut pas toujours ainsi. *«Il y eut une époque où les conditions de travail étaient déplorables et où les cheminées renvoyaient de la fumée à l’intérieur de l’atelier»*, se souvient Agustín Diana: *La trempe pour le traitement thermique était bien conçue mais au fil du temps certaines pièces plastiques fondirent, les cheminées cessèrent de fonctionner et nous finîmes par travailler au milieu des gaz corrosifs qui se produisaient dans la trempe de sel». Au fil des ans, les conditions hygiéniques dans la section de forges et outils se sont adaptées aux conditions raisonnablement exigibles, tandis que dans celle des ressorts et des ressorts à lames, comme cela serait ensuite le cas dans toutes les fonderies, on ventilait lorsque les portes s’ouvraient».*

Le Règlement de Régime Intérieur annonçait le développement de services sociaux *«convenables pour une meilleure intégration du personnel et une amélioration des relations humaines à l’intérieur de l’entreprise»*. C’est ainsi que fut créée en 1963 la mutualité Caja de Socorros de Previsión Social des Travailleurs d’Izar, S.A *«afin de réaliser un versement*

the members, and both the company itself and the workers contributed to covering its costs.

Izar also set up a canteen in which, subject to available space, workers could buy lunch at a reduced price. It also established a social worker service, *“to help solve the non work-related problems of the workers and their families”*. The company owned a sports area with football and handball pitches, since sporting activities were considered a social service. Izar provided sports clothing and material for competitions.

The regulations stated that, when hiring new workers, priority should be given to the family members of existing members of staff, something which had characterised Izar right from its very earliest days. In the workshops, fathers, sons and brothers worked side by side, and it was not uncommon for the first sparks of a future marriage to be kindled between fellow employees on the factory floor.

*d’indemnités journalières complémentaires en cas de maladie ou d’autres activités visant l’amélioration du bien-être des travailleurs de l’entreprise*». La caisse de secours, avec sa propre personnalité morale était gouvernée par une assemblée de direction désignée par les associés de la mutualité et l’entreprise et les travailleurs contribuaient ensemble aux dépenses.

Izar créa également un restaurant d’entreprise où le personnel pouvait s’il y avait de la place déjeuner à midi à un prix modique, ainsi qu’un service d’assistance sociale *«pour collaborer à la solution de problèmes de types extra professionnels des travailleurs et de leurs familles»*. L’entreprise disposait d’un terrain de sport avec des terrains de foot et de basket, puisque les activités sportives étaient considérées comme un service social. Elle fournissait également les vêtements et le matériel sportif pour les compétitions.

Le règlement indiquait que les membres de la famille des travailleurs avaient la priorité lors les recrutements, un concept qui faisait partie de la tradition d’Izar depuis sa création. Les parents et enfants ou plusieurs frères coïncidaient généralement dans les ateliers et il y eut même des mariages entre membres de la même usine





## HARD WORK

During the nineteen sixties, everyone in Amorebieta wanted to join Izar, the largest, most prestigious and most technically advanced company in the Duranguesado region. In the town, it was often said that *“working at Izar is as safe as working at the Bank of Spain”*.

Nevertheless, the work was hard, especially in the furnaces. There were problems with cracks and the pyrometry for controlling temperatures was extremely poor. Skill and the human “eye” played a key role. Although the furnaces worked at over 1,280°, through direct observation workers were able to distinguish temperature differences of just 20°.

One third of the value of the cutting tools was attributed to the steel, and the same proportion of value to the heat treatment and geometry of the cut. The heat treatment section engaged in a wide range of diverse activities. It worked with cold cut steel, carbon steels, tungsten high speed steels, water hardened steels and hot worked steel. Izar’s production was protected by heavy customs duties which prevented the importation of tools from abroad, but this protectionist policy had its downside, since it also made it very difficult to import steel.

Despite the serious problems which had to be overcome in order to import high speed steel, Izar purchased it from *Böhler* in Austria, *Thyssen* in Germany and *Erasteel* in France. Customs duties still existed, however, and the company was forced to ensure that the ministerial bureaucratic wheels were properly lubricated with free lunches and complementary tickets to the bullfights, etc.

A steel producer from Goierri in Guipúzcoa complained to the Ministry about these purchases and urged the government to put a stop to the

## TRAVAIL PÉNIBLE

À Amorebieta dans ces années soixante, tout le monde voulait entrer à Izar, la plus grande entreprise de la région du Duranguesado, la plus prestigieuse et la plus moderne. On disait dans le village que *«travailler à Izar était aussi sûr que de travailler pour la Banque d’Espagne»*.

Il s’agissait néanmoins d’un travail pénible, notamment dans les fours. Il y avait des problèmes de fissures et la pyrométrie pour le contrôle des températures était très mauvaise. L’habileté et l’«œil» humain jouaient un rôle important. Même si les fours travaillaient à plus de 1280°, grâce à leur faculté d’observation les travailleurs étaient capable d’apprécier des différences de 20°.

Un tiers de la valeur de l’outil de coupe revenait à l’acier et la même proportion de valeur revenait au traitement thermique et à la géométrie de coupe. La section de traitements thermiques avait une activité très diversifiée. On travaillait l’acier de coupe à froid, les aciers au carbone, les aciers rapides au Wolfram, les aciers trempés à l’eau et les aciers travaillés à chaud. La production d’Izar était protégée par de forts droits de douane qui empêchaient l’importation d’outils de l’extérieur, mais le protectionnisme eut une contrepartie négative, puisqu’il était en effet très difficile d’importer de l’acier.

Malgré de très sérieux problèmes pour importer de l’acier rapide, Izar l’achetait à *Böhler* en Autriche, à *Thyssen* en Allemagne et à *Erasteel* en France. Les droits de douane existaient encore et l’entreprise s’occupait sans aucun doute de graisser la patte de la bureaucratie ministérielle avec des repas, des places pour les corridas, etc...

Un producteur d’acier de la région de Goierri de Gipuzkoa se plaignait de ces achats au Ministère et fit pression pour que les importations soient freinées. Les producteurs d’acier déclaraient au

imports. The steel producers told the Ministry that they manufactured certain qualities of steel, which they in fact did not, in order to prevent companies such as Izar from purchasing from foreign suppliers. This situation made it impossible to work with state-of-the-art high speed steels, which in turn resulted in the whole steel transformation industry lagging behind the latest developments.

The technological development of Izar's spring section speeded up with Renault's arrival in Spain. A French engineer visited the company to check the means of production and technical know-how. The company already had fatigue testing machinery to verify the cycles the springs, torque arms and leaf springs were able to withstand.

The key to quality lay in the shot blasting, a fine grinding method which hardened the surface

Ministère qu'ils produisaient certaines qualités d'acier, qu'ils ne fabriquaient pas réellement, pour empêcher les achats à l'étranger. Cette situation empêchait les fabricants de travailler avec des aciers rapides dernière génération, ce qui provoqua un retard pour l'ensemble de l'industrie de transformation de l'acier.

Le développement technologique de la section de ressorts d'Izar s'accéléra lors de l'arrivée de Renault en Espagne. Un ingénieur français visita l'entreprise pour vérifier ses moyens de production et son savoir-faire. L'entreprise disposait déjà de machines de tests de fatigue pour vérifier les cycles que les ressorts étaient capables de supporter, tout comme les barres de torsion ou les ressorts à lames.

La clé de la qualité résidait dans le grenaillage, une rectification fine avec durcissement de la



of the steel and which was vital to ensuring the fatigue strength of the leaf springs or any other suspension element. Up until that time, the leaf spring curving section consisted of a dozen employees, working two shifts. However, when Izar purchased an Italian machine for hardening and shaping the leaf springs, those twelve employees were no longer required.

At one point, four large shearing machines worked simultaneously in Izar in two shifts, cutting the steel required for manufacturing leaf springs. Three enormous lorries loaded with material left the factory every day. At the end of the nineteen-sixties, the spring section was enlarged in order to manufacture sway bars also.

surface de l'acier qui représentait une opération fondamentale pour la résistance à la fatigue des ressorts à lames ou tout élément de suspension. Jusqu'alors, une douzaine de personnes travaillaient dans la section de courbure de ressorts à lames en deux roulements. Izar acheta une machine italienne pour tremper et donner leur forme aux ressorts à lames, ce qui élimina douze emplois.

À Izar à une époque, quatre grandes cisailles travaillaient en même temps à la découpe de l'acier pour faire des ressorts à lames, en deux roulements. Trois énormes camions chargés de matériel sortaient tous les jours d'Izar. À la fin des années soixante, la section de ressorts fut agrandie afin de produire des barres de stabilisation.



## FROM THE "SUPER FORGES" TO THE "GÜHRING"

During the mid-seventies, following the application of the 1958 stabilisation plan, the Spanish economy reached a certain balance, although the persistence of the corporate interests forged during the past twenty years of autarky meant that market interventionism remained strong and customs duties remained high enough to prevent any real competition from abroad. The government opted for indicative planning targeted at achieving economic growth, without implementing any real economic reforms which would endanger their vested interests.

This was the period of Development Plans which established the principal objectives of public action and a series of sectorial programmes, and set out a programme of public investment. These plans were binding for the public sector and optional for the private sector. In total, three four-year development plans were implemented.

The first (1964-1967) set up the Huelva and Burgos promotional centres, and the Vigo, La Coruña, Valladolid, Saragossa and Seville development centres. The project was far from successful: the annual GDP growth rate fell from 8.7% during the 1961-64 period to just 5.6% in 1965, inflation increased to 14% and the balance of payments closed with a major deficit. The second development plan (1967-1971) repeated the same strategies as the first, with only a few corrective measures designed to preserve the country's economic stability. The third plan (1972-1975) was the most ambitious: it aimed to achieve an annual growth of 7% and sought to modernise the Spanish economy. However, the 1973 oil crisis, combined with the beginning of the end of Franco's dictatorship, served to undermine the plan's grandiose ambitions.

## DES «SUPERFORJA» AUX «GÜHRING»

Au milieu des années soixante, après l'application du plan de stabilisation de 1959, l'économie espagnole atteignit un certain équilibre; néanmoins, étant donné la persistance des intérêts corporatifs établis pendant ces vingt années d'autarcie, le niveau d'intervention sur les marchés était encore très fort, avec des droits de douane suffisamment élevés pour empêcher toute concurrence réelle de l'extérieur. On décida d'implanter une planification indicative destinée à encourager la croissance économique, sans aborder de réformes économiques pouvant mettre en danger les intérêts créés.

Les Plans de Développement furent mis en place; ils établissaient les principaux objectifs de l'action publique et un ensemble de programmes sectoriels et fixaient un programme d'investissements publics. Ces plans devaient être obligatoirement appliqués par le secteur public tandis que le secteur privé pouvait choisir d'y adhérer ou pas. Trois plans quadriennaux de développement furent développés.

Avec le premier, 1964-1967, furent créés les pôles de promotion de Huelva et de Burgos, et ceux de développement de Vigo, La Corogne, Valladolid, Saragosse et Séville. On ne peut pas dire que ce plan ait été un succès; le taux de croissance annuel du PIB chuta de 8,7% dans la période 1961-64 à 5,6% en 1965. L'inflation atteignit 14% et la balance des paiements clôtura sur un grave déficit. Le deuxième plan de développement, 1967-1971 reprenait les lignes du premier avec certaines mesures de correction pour préserver la stabilité. Le troisième des plans 1972-1975 était le plus ambitieux; il avait un objectif de croissance annuelle de 7% et visait la modernisation de l'économie espagnole. La crise du pétrole de 1973 et le début de la fin du franquisme anéantirent le projet de planification.





From 1960 to the 1973 oil crisis, the Spanish economy enjoyed a rapid rate of growth and its economic structure underwent a deep-rooted transformation. The country changed from being a rural, agricultural nation to being an urban, industrialised one, with car manufacturing and shipbuilding being the main drivers of development.

However, this growth was not so much the result of good planning as the consequence of other, totally unconnected factors. Between 1964 and 1973, income from tourism totalled 16,545 million dollars, a sum which was used to finance a large part of the country's commercial deficit. Moreover, tourism breathed new life into the construction industry and the tertiary sector. During the same period, foreign investment totalled 5,047 million dollars, due to the lifting of restrictions and the fact that Spanish labour costs were much lower than

De 1960 à la crise pétrolière de 1973 se produisit une forte croissance économique et une profonde restructuration de l'activité économique. Dans cette période, le pays passa d'un modèle agricole et rural à un modèle urbain et industriel, avec la fabrication d'automobiles et la construction navale comme axes de développement principaux.

La croissance ne fut néanmoins pas le produit de la planification mais d'autres facteurs totalement étrangers. Entre 1964 et 1973, les revenus du tourisme représentèrent 16 545 millions de dollars qui servirent à financer une part élevée du déficit commercial. En outre le tourisme permit de renforcer le secteur de la construction et les activités tertiaires. Dans cette même période, les investissements étrangers atteignirent 5 047 millions de dollars grâce à l'abolition des restrictions et au faible coût de la main d'œuvre

those of the other seven large industrial countries. Another factor that should not be overlooked was emigration. From 1962 to 1973, one million Spaniards emigrated to other European countries in search of employment, an outflow which served as a safety valve for the unemployment rate and which also generated a considerable amount of income in the form of money transfers.

The nineteen-seventies brought with them the introduction into industry of the Monday-to-Friday working week. The twist drills and tools workshops grew once again, and Izar's plot of land, located next to Amorebieta's town centre, became completely covered by industrial facilities. The owners decided to embark on a major expansion project and to build new premises. They even considered the possibility of setting up their own steelworks. To this end, they purchased some plots of land in Zubipunte, at the entrance to what

espagnole, très inférieur à celui des sept grands pays industriels. L'impact de l'émigration ne peut pas non plus être mis sous silence. De 1962 à 1973 un million d'espagnols émigra vers des pays européens à la recherche d'un emploi, ce qui représenta une soupape d'échappement pour le taux de chômage et produisit d'importants revenus transférés depuis l'étranger.

Avec les années soixante-dix, l'industrie adopta la semaine de travail du lundi au vendredi. Les ateliers de forêts et outils se remirent à grandir et le terrain d'Izar, à côté du centre-ville d'Amorebieta fut alors totalement occupé par les installations industrielles. Les propriétaires décidèrent de réaliser un grand agrandissement de l'entreprise et de construire de nouvelles installations; ils envisagèrent même de disposer de leur propre aciérie. Pour ce faire ils achetèrent des terrains à Zubipunte, où commence actuellement le pôle



is now the Zelaieta-Zubipunte industrial estate, but when the project had been defined and was finally ready to be implemented, work on the new factory was paralysed by the recession in Europe.

At the beginning of the nineteen-seventies, the company purchased two English "Super Forge" machines for fluting-relieving of 3 to 13 mm diameter twist drills. The use of these machines resulted in a saving in steel of up to 22%, which was extremely important given that the price of high speed steel had risen sharply. Some time later, Izar purchased another six machines of the same make.

The investment was not a good one: the quality and geometry of the twist drills produced with the new machines was much poorer than that of the ground drills manufactured using the old *Hertlein* machines, their production required more complementary operations, which increased labour costs and the "Super Forges" required constant support from Izar's maintenance department. In an in-house quality ranking performed by SEAT on all its suppliers, Izar fell from second to seventh position.

industriel Zelaieta-Zubipunte. Le projet était défini, mais la récession que subissait l'économie européenne paralysa l'exécution de la nouvelle usine.

Au début des années soixante-dix l'entreprise acheta deux machines anglaises «Super Forja» pour le cannelage-détalonnage de forets de 3 à 13 mm de diamètre, dont l'utilisation représentait une économie d'acier de 22%, un point très important étant donnée la croissance effrénée du prix de l'acier. Elle acheta ensuite six autres machines de la même marque.

L'investissement s'avéra malheureux; la qualité et la géométrie des forets produits avec les nouvelles machines étaient très loin de celles des forets meulés fabriqués sur les vieilles machines *Hertlein*; la production avait besoin d'opérations complémentaires, ce qui représentait une augmentation des coûts de main d'œuvre; et les «Super Forja» nécessitaient un support constant de l'atelier de maintenance d'Izar. Dans le ranking de qualité particulier que SEAT réalisait avec ses fournisseurs, Izar passa de la deuxième à la septième place. La qualité des forets était bonne pour le bricolage mais insuffisante pour être concurrents au niveau international sur le marché des forets à utilisation industrielle.





The quality of the twist drills manufactured was fine for DIY applications, but far too poor to compete internationally on the industrial drill market.

In 1977, the general managers of Izar, Federico Belausteguigoitia and Casimiro Aranzabal, retired and became members of the company's Board of Directors. The new managers, José Luis Saracho and Andoni Urrutia, in agreement with head of production, José Ramón Mugarza, decided to scrap the "Super Forges" and replace them with a number of *Gühring* fluting-relieving machines for 1 to 13 mm diameter twist drills, and four automatic sharpening machines for twist drills of different diameters. The *May* press was also withdrawn from production, and was replaced by an automatic milling machine. In total, nine German machines were purchased in an investment totalling nearly sixty million pesetas.

This time, the decision proved to be the right one. With its new equipment, Izar recovered its capacity for manufacturing extremely high-quality twist drills, with excellent geometry and precision, and once again became a serious competitor in all international markets, thus saving the company from the disaster towards which it had been heading as the result of loss of competitiveness. It was during this period also that the centreless grinding machines were automated. The machines were fitted with automatic loaders, thus enabling one operator to attend to various machines at the same time. Excellent levels were reached in both production quality and quantity, with 50,000 twist drills being produced every day. Izar products became extremely popular in all international markets.

As a result of the new machines, over half the women in the factory lost their jobs. They were paid what was known then as a *dote* (literally "dowry"), the payment traditionally made to female employees when they gave up their job to get married. The workforce began to shrink and times began to change.

En 1977 les gérants d'Izar, Federico Belausteguigoitia et Casimiro Aranzabal prirent leur retraite et devinrent membres du conseil d'administration de la société. Les nouveaux gérants, José Luis Saracho et Andoni Urrutia, en accord avec le chef de production, José Ramón Mugarza, décidèrent de mettre au rebut les «Superforja» et de les remplacer par plusieurs cannelées-détalonneuses *Gühring* pour les forets de 1 à 13 mm de diamètre, et quatre machines à affûter automatiques pour les forets de différents diamètres. On retira également la presse *May* qui fut remplacée par une fraiseuse automatique. Neuf machines allemandes au total qui coûtèrent près de soixante millions de pesetas.

Cette fois-ci la décision connut plus de succès. Avec ce nouvel équipement, Izar retrouva sa capacité à produire des forets de très grande qualité, avec une géométrie et une précision de haut niveau, avec lesquelles la société est en mesure d'être compétitive sur tous les marchés internationaux; elle se sauva en outre du désastre auquel le condamnait la perte de compétitivité. À cette époque également eut lieu l'automatisation des rectifieuses sans centres, auxquelles sont accouplés des chargeurs automatiques, de telle sorte qu'un travailleur pouvait prendre en charge plusieurs machines en même temps. La société atteignit un fort niveau de qualité et une quantité de production excellente, et parvint à produire tous les jours 50 000 forets particulièrement bien accueillis sur tous les marchés internationaux.

Suite à l'implantation des nouvelles machines, plus de la moitié des femmes de l'atelier perdirent leur emploi. On leur régla ce qu'on appelait alors la «dote», c'est-à-dire la prime généralement versée aux femmes qui abandonnaient leur travail pour la plupart au moment de leur mariage. L'effectif commençait à se réduire et une époque de transformations se faisait jour.





José María González

### THE BOTIJO AND BELTRACY

José María González Iza is a very popular man in Amorebieta, and indeed, was popular in the many parts of the world to which he travelled to sell Izar tools. He has always been known as "Sema": *"Even his business cards read Sema González, Export Manager, Sema being a short, easy-to-understand name for foreigners."*

When Sema was just a lad, Izar and Forjas were the two major companies in Amorebieta: *"Right from when we were small, everyone in the town was totally dependent on the factory. I remember that the feast day celebrations of Saint Christopher, the patron saint of chauffeurs and the patron of Izar also, were on par with the town festivals themselves. When I joined the company, Izar was a family firm and it never really stopped being one, in the sense that, in many cases, it was the result of the effort and at the same time was the source of income for three generations of the same family. However, as the workforce grew and many workers arrived from the rural areas of Spain, the customs and traditions gradually changed."*

José María González joined Izar in 1964, at the age of 23: *"At first I rotated around a number of different posts, which was actually very useful to me in the long run. After finishing my military service, I joined the sales team at the Amorebieta offices, in which three women also worked."* When the sales team was created, the telephone was the only instant means of communication available. Later on, telex arrived, followed some years later by the fax machine. Mobile telephones and the Internet did not make an appearance until many years after Sema retired.

Sema remembers how Izar's first international contract was forged: *"At the end of the nineteen-sixties, one hot July day, some Belgians knocked on the door of my office, the first one in the corridor*

### LE BOTIJO ET BELTRACY

José María González Iza est un homme très populaire à Amorebieta et le fut également dans de nombreux endroits du monde où parvinrent les outils d'Izar. Il a toujours été connu comme «Sema»: *«Jusque sur les cartes de visite où était écrit Sema González, Export Manager, un nom court et facile à comprendre à l'étranger».*

Lorsqu'il était enfant, Izar et Forjas étaient les entreprises de référence à Amorebieta: *«Quand j'étais enfant, tous les habitants du village vivaient au rythme de l'usine. Je me souviens que les fêtes de la Saint Christophe, patron des conducteurs et patron d'Izar faisaient concurrence aux fêtes du village pour ce qui est de l'animation. Quand je suis entré dans l'entreprise, Izar est une société familiale et n'a jamais cessé de l'être au sens que dans de nombreux cas elle a reçu les efforts et a été la source de revenus de trois générations d'une même famille. Mais avec la forte croissance de l'effectif et l'arrivée en masse de travailleurs de régions rurales espagnoles, la manières et les coutumes ont évolué».*

José María González entra à Izar en 1964 à 23 ans: *«Au principe j'ai occupé plusieurs postes, ce qui s'est ensuite avéré très utile. Après le service militaire, j'ai intégré l'équipe commerciale des bureaux d'Amorebieta, dans laquelle travaillaient également trois femmes».* Quand l'équipe de vente fut formée, le téléphone était le seul moyen de communication instantané dont nous disposions, puis vint le télex et le fax, plus tard. Le téléphone portable et Internet n'arrivèrent que longtemps après le départ à la retraite de Sema.

Sema se souvient comment fut passé le premier contrat international d'Izar: *«À la fin des années soixante, par une chaude journée de juillet, des belges sonnèrent à mon bureau, le premier du couloir des bureaux. Nous ne comprenions pas*

*of offices. We were talking away in French, and after a while they asked if we had anything to drink. As we didn't, I decided to go down to the workshop and bring them up a botijo (a typical drinking jug with a spout). They had never seen anything like it before and they really enjoyed the cool, fresh water it contained, although they all got their shirts wet while drinking. The story of the Belgians and the botijo became very famous, and was told often, especially during the export conventions of later years, which were held in hotels with all the luxuries."*

The Belgians, who were scouting out Biscayan factories, belonged to the company *Beltracy*, and had decided to visit Izar after hearing about the quality of the cutting tools manufactured in Amorebieta. The Belgian company was Izar's first major international customer, and still retains the exclusive representation rights to Izar products in Belgium. And Sema himself still has a cordial relationship with the son and grandson of that Belgian visitor who he surprised with a *botijo* one hot day in July, nearly fifty years ago.

*bien le français et ils nous demandèrent au bout de quelque temps quelque chose à boire. Comme nous n'avions rien, j'eus l'idée de descendre à l'atelier et de remonter un botijo [ou gargoulette, cruche en terre cuite]; il n'en avait jamais vu et se régalarèrent de l'eau fraîche qu'il contenait, mais qui trempa sa chemise. On évoqua souvent l'histoire du belge et du botijo, notamment dans les conventions d'exportation des années suivantes, conventions organisées dans les hôtels où nous disposions de tout le confort nécessaire.*

Les belges, qui faisaient une visite de prospective dans les industries de Biscaye, appartenaient à la société *Beltracy* et s'étaient rendus à Izar parce qu'ils connaissaient la qualité des outils de coupe produits à Amorebieta. La compagnie belge fut le premier client international sérieux de l'entreprise et est toujours actuellement le représentant exclusif d'Izar en Belgique. Sema conserve toujours une relation cordiale avec le fils et le petit-fils du belge qui, par une chaude journée de juillet il y a presque cinquante ans fut surpris par un *botijo*.





*"In 1970, the director Federico Belausteguigoitia, and the sales manager, Andoni Urrutia, who were my teachers along with the head of sales Rafa Cañón, visited the Cologne Trade Fair in Germany, the most important fair in Europe in the tool manufacturing industry. One year later, Izar had its own stand in the Cologne Fair, which proved highly successful since, with the support of the Beltracy representatives, Izar made contact with a large number of professionals working in the industry in diverse European countries." This was Sema's first export trip, although it proved to be an experience he would repeat every year for the next three decades: "People from all over the world would visit the Izar stand in Cologne, and this enabled us to make the contacts necessary to export to all five continents."*

Sales on the Spanish market, coordinated by Jesús González, who in addition to being head of national sales was also the warehouse manager, were going well, but Izar's management team believed that the future lay in overcoming national borders and setting the company's sights on the international market. *"Federico Belausteguigoitia, a man of impressive knowledge who spoke several languages, was very clear about the need to focus*

*«En 1970 le gérant Federico Belausteguigoitia et le responsable des ventes Andoni Urrutia, mes maîtres avec le chef des ventes Rafa Cañón, firent un voyage de prospection au Salon de Cologne, en Allemagne, le plus important d'Europe dans le secteur de l'outillage. Un an plus tard, Izar se rendit à Cologne avec son propre stand, une initiative réussie puisqu'avec le soutien des représentants de Beltracy, Izar prit contact avec les professionnels du secteur de plusieurs pays européens». Ce fut le premier voyage d'exportation de Sema, qui répéterait l'expérience au cours des trente années suivantes: «Sur le stand d'Izar à Cologne se retrouvaient des visiteurs du monde entier, ce qui nous permit d'établir des contacts pour exporter vers les cinq continents».*

Les ventes sur le marché espagnol, coordonnées par Jesús González, qui était responsable de ventes nationales et chef d'entrepôt, se portaient très bien, mais la gérance d'Izar considérait qu'à l'avenir il serait nécessaire de dépasser les frontières et de mettre l'accent sur les marchés internationaux. *«Federico Belausteguigoitia, un homme qui disposait de grandes connaissances et parlait plusieurs langues, était clairement conscient de l'importance de miser sur les exportations», se souvient Sema. «Je me suis impliqué totalement dans le travail de*

on exports," recalls Sema. "He charged me with the task of opening up new markets abroad, and of creating an international network. It is a source of great satisfaction to see how, so many years later, Izar continues to be a major international player in the field of cutting tools."

So much travelling, so many trips – so many stories. Sema remembers one curious situation, which fortunately only occurred the once: "Having filled in the enormous pile of paperwork required for exports and having gained the go ahead from the Central Bank as a guarantor in the operation, Izar had sent an order to Nigeria, and when the company had tried to collect payment, the bank refused to authorise the transfer. I was sent to the Nigerian Embassy in Madrid and the civil servant who received me settled the whole matter by simply saying 'get up and get out of the embassy'. This is the only case of clear embezzlement that I remember."

In general, there were fairly good guarantees for export payments, since in order to remove the goods from the customs house, the customer had to first stand surety for or guarantee the payment: "Izar had representatives in almost all the countries in which it sold its products, local agents who played a key role in the administrative management of the orders."

Sema always travelled alone, and had the good fortune never to meet with either accidents or illness. His first plane trip was to Paris, and his extreme nervousness meant that the experience was far from pleasant. He travelled light, without catalogues or other sales materials, but his natural skills and charm enabled him to cope with most situations. "In South America, I found an excellent source of support in the Basque Centres. All I had to do was to tell people I was from Amorebieta and describe the product I was selling and before long someone would appear with a whole bunch of contacts and introduce

recherche de nouveaux marchés et la création d'un réseau international. C'est une satisfaction de voir qu'au bout de tant d'années, Izar est toujours une référence internationale pour les outils de coupe».

Tant d'allers et retours fournissent de la matière pour de nombreuses anecdotes commerciales. Sema raconte une situation curieuse, heureusement exceptionnelle: «Après avoir rempli les innombrables documents nécessaires pour exporter et avec l'accord de la Banque Centrale comme caution de l'opération, Izar avait envoyé une commande au Nigeria et, lorsque la société réclama le paiement, la banque le refusa. Je dus me rendre à l'ambassade du Nigeria à Madrid, et le fonctionnaire qui me reçut coupa court tout net à ma réclamation en me disant «levez-vous et quittez l'ambassade». C'est le seul cas de défaut de paiement dont je me souviens».

En général nous avons assez de garanties pour encaisser les exportations, puisque pour retirer la marchandise à la douane le client devait garantir ou cautionner le paiement: «Izar disposait de représentants dans presque tous les pays dans lesquels elle vendait, des agents locaux qui jouaient un rôle important dans la gestion administrative des commandes».

Sema a toujours voyagé seul dans le monde, et a eu la chance de n'avoir jamais subi ni accident ni maladie. Il prit la première fois l'avion pour se rendre à Paris, mais la situation d'énerverment dans laquelle il se trouva l'empêcha de goûter au côté agréable du voyage. Il voyageait avec ses seules affaires, sans catalogue ni autre matériel commercial, mais ses capacités personnelles l'aidaient à se sortir de toute situation: «En Amérique du sud, j'étais bien soutenu par les centres basques. Il me suffisait de dire que j'étais d'Amorebieta et le produit que je vendais pour voir apparaître peu après quelqu'un qui me fournissait des contacts et me présentait des clients potentiels. Ces rapports à cette époque







*me to potential customers. In those days these types of relationships were vital to accessing new markets.”*

*But the key to Sema’s success did not just lie in his being a native of Zornotza, he was also the life and soul of the party: “Wherever there was a piano I would sit down and play, something that opened a lot of doors all over the world, as much in Seoul as in London. My customers, who were also often my friends, knew about my love of music and would often invite me to concerts in some of the world’s best temples of music, such as the La Scala in Milan, the Paris Opera, Salzburg, etc. I used to have friends all over the world; it is what I miss most, because many of those friendships have gradually petered out because of time and distance, although I still remain in contact with many of them, especially at Christmas.”*

*étaient fondamentaux pour accéder à de nouveaux marchés».*

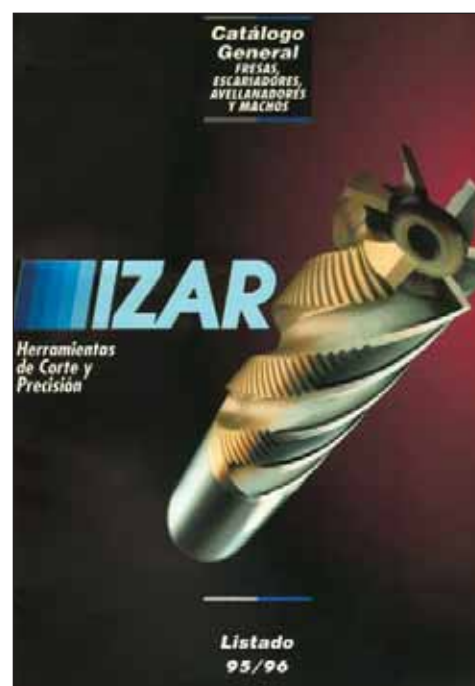
*Mais Sema ne s’intégrait pas aussi facilement seulement parce qu’il était d’Amorebieta, il était également un animateur de fête particulièrement apprécié: «Dès que je trouvais un piano je m’asseyais pour en jouer, ce qui m’ouvrait les portes de n’importe quel coin du monde, à Séoul comme à Londres. Les clients, bien souvent devenus des amis, connaissaient ma passion pour la musique et m’invitaient fréquemment à des concerts dans de grands temples de la musique comme La Scala de Milan, l’Opéra de Paris, Salsbourg... J’ai laissé des amis dans tous les coins du monde; c’est ce qui me manque le plus puisque avec l’éloignement et le passage du temps les rapports se diluent, même si je garde encore contact avec de nombreuses personnes, notamment à Noël».*

In April 1987, Sema travelled to Beijing and Shanghai in order to purchase twist drills, and his knowledge of the market gave him a very accurate inkling of the future: *“Over the last two decades China has undergone a radical transformation. I could write a book about that experience. In my report to the management, I warned that the Chinese were going to penetrate the European markets, and I was right. Now Izar sells to China and I’m sure that our company has a brilliant future in that immense country.”*

Nevertheless, Sema’s professional wanderings were not without their difficulties: *“I also had a number of very difficult, conflictive experiences: hotels full of cockroaches in Turkey and bus trips through the desert in Syria, Jordan and Lebanon, during which I was very careful never to let my suitcase out of my sight, even for a moment. In Lebanon I had a first-hand glimpse of war. I was with a colleague, the director of a company from Ermua, when we were suddenly thrust up against a wall at gunpoint.”* After working for 35 years, Sema’s hips began to fail him. *“I could no longer climb stairs or carry a suitcase, and I was forced to take early retirement.”*

En avril 1987, Sema voyagea à Pékin et Shanghai afin d’acheter des forets et sa connaissance du marché le fit avoir une intuition pour l’avenir: *«Ces vingt dernières années, la Chine s’est radicalement transformée. Je pourrais écrire un livre de cette expérience. Dans mon rapport à la gérance j’avertissais que les chinois pénétreraient sur les marchés européens, comme cela a été le cas par la suite. À présent Izar vend en Chine et je suis sûr que notre entreprise a un grand avenir dans cet immense pays».*

Le périple professionnel de Sema ne fut malgré tout pas exempt de difficultés: *«J’ai également vécu des situations dures et conflictuelles, des hôtels remplis de cafards en Turquie, des traversées du désert en autobus en Syrie, en Jordanie ou au Liban, toujours en faisant très attention à ne jamais quitter ma valise des yeux. Au Liban j’ai vécu la guerre de très près. J’étais avec un collègue, gérant d’une entreprise d’Ermua, lorsqu’on nous poussa contre le mur avec une arme pointée dans notre dos. Après 35 ans de travail, Sema commença à souffrir des hanches «Je ne pouvais plus monter des escaliers ni porter ma valise, alors j’ai pris ma retraite».*



# Political change and economic crisis

## Changement politique et crise économique

When the Arabs and Israelis clashed during the Yom Kippur War in 1973, the Organisation of the Petroleum Exporting Countries (OPEC) increased the price of crude oil by up to 300%, thus laying the groundwork for the international economic crisis. With the end of the era of cheap energy came the ongoing danger of inflation, the increase in external deficit, the fall of production and the drop in employment. The peseta fell in value with respect to the dollar, the stock markets recorded their worst performance in years and bankruptcy numbers reached hitherto unheard-of levels.

Following the death of the dictator Francisco Franco in November 1975, those political organisations and trade unions which had previously operated underground finally emerged into the light and, after forty years of dictatorship, the first free elections were held in 1977.

Lorsque la guerre du Yom Kippour se déclencha en 1973 entre Arabes et Israéliens, l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) augmenta le prix du baril de brut de 300%, décision à l'origine d'une crise économique internationale. La fin de l'énergie bon marché s'accompagnait du danger permanent de l'inflation, de l'accroissement du déficit extérieur et de la chute de la production et de l'emploi. La peseta fut dévaluée par rapport au dollar, les Bourses enregistrèrent des pertes record et les suspensions de paiement atteignirent des taux encore inédits.

Des organisations politiques et syndicales jusqu'ici clandestines réapparurent à la mort du dictateur Francisco Franco et les premières élections libres eurent lieu en 1977, après quarante ans de dictature.







When Spain's political parties came together on October 25<sup>th</sup> of that same year to sign the Moncloa Accords, designed to kick-start the country's economic adjustment to the world crisis, the situation could not have been worse. The problem was being tackled far too late, and moreover, the country's own peculiarities, such as the lack of flexibility in companies which had

Lorsque les partis politiques signèrent le 25 octobre de cette année-là les Accords de la Moncloa pour définir les ajustements économiques nécessaires pour l'Espagne dans ce climat de crise mondiale, la situation ne pouvait être pire: il était déjà tard pour affronter ce problème et le pays présentait par ailleurs des particularités qui aggravaient encore la crise, comme par exemple



grown used to the convenience of developmental protectionism, made the effects of the crisis even more profound.

In February 1979, the triumph of Ayatollah Khomeini's Islamic revolution in Iran triggered another rise in the price of oil and the cost of a barrel increased by up to 67% during the first six months of the year. The second energy crisis had begun.

On October 25<sup>th</sup> 1979, the Basques approved by referendum the Statute of Gernika, which was enacted as an organic law on December 18<sup>th</sup> of that same year. Following the first autonomous elections to the Basque Parliament, held on March 9<sup>th</sup> 1980, Carlos Garaikoetxea, presidential candidate for the PNV (Basque Nationalist Party) was charged with forming a government.

During the second half of the nineteen-seventies, 63,000 jobs were lost in the Basque Country. The Caja Laboral Popular Report on the Basque Economy reflected the gravity of the situation: "1979 has failed to shed any light on the bleak situation of the Basque economy. Quite the opposite, in fact. The available data indicate that during this year, the industrial and economic decline initiated in 1974 has continued". This decline continued unchecked until the end of 1985. In just ten years, the economic crisis destroyed 141,700 jobs in the Basque Country. Over 20% of the active population was unemployed. The hardest hit were young people, over half of which were unable to find work, and women, of which only 30% had active employment. Inflation, which at times rose to over 25%, remained at 15% for years.

la rigidité des entreprises habituées au confort du protectionnisme.

En février 1979, le triomphe de la révolution islamique de l'Ayatollah Khomeini en Iran provoqua une flambée des prix du pétrole qui augmenta de 67% au premier trimestre. La seconde crise énergétique commençait.

Le 25 octobre 1979 les Basques approuvèrent par référendum le Statut de Gernika, qui fut promulgué comme loi organique le 18 décembre de cette année. Après les premières élections législatives de la Communauté Autonome organisées le 9 mars 1980, Carlos Garaikoetxea, candidat au poste de Lehendakari [*Chef du gouvernement autonome du Pays basque*] pour le PNV [*Parti nationaliste basque*] fut chargé de former un Gouvernement.

63 000 emplois furent détruits au Pays basque dans la deuxième moitié des années soixante-dix. Le Rapport sur l'Économie Basque de Caja Laboral Popular reflète la gravité de la situation: «1979 n'apportait pas la moindre touche d'espoir pour le sombre paysage de l'économie basque. Bien au contraire, les données disponibles permettent d'affirmer qu'au cours de cette année-là, l'industrie et l'ensemble de l'économie ont poursuivi le déclin amorcé en 1974». Ce déclin devait durer jusqu'à la fin de 1985. En dix ans de crise, 141 700 emplois furent perdus au Pays basque. Le chômage touchait plus de 20% de la population active et plus particulièrement les jeunes, dont plus de la moitié ne parvenait pas à trouver un premier emploi, et les femmes, dont seulement 30% travaillaient. Le taux d'inflation resta supérieur à 15% pendant des années, et parvint même à dépasser les 25%.



Vidal Fernández

## WORKING OVERTIME

The economic crisis of the seventies did not affect Izar's workers too badly. Providing one was careful, an average salary was enough to support a family of four, and almost all employees worked one or two hours overtime every day, a mean of 600 hours per worker per year. Thanks to this overtime, the workers were able to earn that little bit extra. Many used the money to purchase their own home, taking around twelve years to pay off the mortgage, while others saved up to buy a car.

The dream shared by many families of workers was to enable their children to study, since studying was associated in their minds with better job expectations. However, it was a time when most families needed more than one wage to survive, and the majority of young people started work at the age of sixteen.

Although the political and social changes gradually began to be felt, in the family environment, traditional customs and habits reigned supreme. In the majority of homes, women ruled the domestic realm and were responsible for the care and upbringing of children. For their part, many men assumed that their family responsibilities were fulfilled providing they brought a wage home. Those with political convictions also worked towards democratic change. However, this sense of responsibility was not incompatible (at least for some) with a willingness to *sell the carpet from under their feet* in order to go to Madrid to see Athletic play in the Cup Final

Despite long working days in the factory, the workers also found time for a social life, centred around the lunchtime *chiquiteo* (custom of going around the bars, drinking a small glass of wine in each), the after lunch game of cards with coffee, liqueur and cigar, and evening drinks with friends.

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES

La crise économique des années soixante-dix ne toucha pas particulièrement gravement les travailleurs d'Izar. En se serrant la ceinture, les salaires permettaient de faire vivre une famille de quatre membres et presque tous les travailleurs faisaient une ou deux heures supplémentaires par jour, une moyenne de 600 heures par an et par employé. Les heures supplémentaires leur permettaient de vivre assez confortablement et nombre d'entre eux purent même acheter un logement qu'ils mettraient douze ans environ à rembourser; d'autres économisèrent pour s'acheter une voiture.

Le rêve de nombreuses familles de travailleurs était que leurs enfants puissent étudier, ce qui était pour eux synonyme d'un avenir plus professionnel plus prometteur que le leur. Mais à cette époque les familles avaient besoin de plus d'un salaire à la maison et la plupart des jeunes commençaient à travailler à seize ans.

Même si les changements politiques et sociaux commençaient à être évidents, dans le domaine familial les us et coutumes traditionnels étaient toujours de mise. La plupart des femmes régentaient le foyer et se consacraient au soin et à l'éducation des enfants. Beaucoup d'hommes quant à eux considéraient que leur mission était accomplie lorsqu'ils apportaient leur salaire au foyer. Ceux qui étaient politiquement engagés travaillaient en outre pour le changement démocratique. Malgré toutes ces responsabilités, certains étaient tout de même prêts à *vendre leur chemise* pour assister à Madrid à une finale de coupe de football de l'Athletic.

Malgré les longues journées de travail dans l'atelier, les travailleurs trouvaient toujours le temps de se consacrer à leur vie sociale occupée par le *chiquiteo*, *la partie de carte* d'après-déjeuner accompagnée d'un digestif et d'un cigare et le *poteo*. Le Bar Atxuri et le Bar Martija se trouvaient juste à côté de



Next to the factory door were the Atxuri and Martija bars, a compulsory stopping place for many, on their way in and way out of work. Martija Bar had a close relationship with Izar workers, since it was run by Maria Jesús, the wife of one of José Domin Idígoras' sons. All six of this historic figure's sons, including the left-wing nationalist politician and trade unionist Jon Idígoras, worked at the factory.

During the mid-seventies, Izar had 1,100 workers, of which around 800 were immigrants, mainly from La Mancha, Extremadura and Galicia. These migrant workers settled in Amorebieta in the classic style of immigrants all over the world: first one would arrive, and then before long, many of his friends and relatives would follow. These workers would often come back from their villages after the summer holidays with a brother or cousin, who would soon find employment in the town. The immigrants of Izar and Forjas filled almost the entire Ogenbarrena neighbourhood, one of the first of Amorebieta's new areas of urban expansion.

As in the majority of metalworking companies, during the seventies employees worked in

la porte de l'usine et constituaient pour beaucoup de travailleurs la halte quotidienne à l'entrée et à la sortie du travail. Le Martija entretenait des liens étroits avec les travailleurs d'Izar puisqu'il était géré par María Jesús, mariée avec un fils de José Domin Idígoras. Les six enfants de ce travailleur historique d'Izar, dont le leader politique et syndicaliste de la gauche *abertzale*, Jon Idígoras, travaillaient dans l'entreprise.

Au milieu des années soixante-dix Izar comptait 1 100 travailleurs, dont 800 immigrés venus principalement de la Manche, d'Estrémadure et de Galice. Ils s'établirent à Amorebieta selon un schéma d'émigration typique; une personne est la première à venir et, si l'expérience s'avère positive, invite les membres de sa famille et ses amis à venir la rejoindre. Les immigrés revenaient souvent après les vacances d'été avec un frère ou un cousin qui ne tardait pas à trouver du travail. Ceux d'Izar et de Forjas occupaient presque totalement le nouveau quartier d'Ogenbarrena, point de départ de l'expansion d'Amorebieta...

Comme cela était le cas dans toutes les entreprises métallurgiques, dans les années soixante-dix







espadrilles on floors covered in cooling fluid, oil and sharp metal chips.

Safety goggles and earplugs had yet to reach the workshops. In 1976, José Ramón Márquez had a serious accident in the bar department.

Medical check-ups, including X-rays and blood and urine tests, were provided by the company once a year. These tests proved extremely important for most workers, and through them, many chronic illnesses were detected and treated in time. The company doctor came to the factory every day, and there were also two nurses who worked shifts, thus ensuring medical attention round the clock.

Between 1974 and 1980, a drastic change occurred in the twist drill and automotive manufacturing lines. Advances in technology, which required major investment, reduced the number of workers required. During this period,

on travaillait encore en espadrilles sur des sols trempés de taladrine, d'huile et encombrés de retailles tranchantes. Les masques de sécurité et les protections auditives n'étaient encore à l'ordre du jour dans les ateliers. En 1976, José Ramón Márquez subit un grave accident du travail dans le département des barres.

Le service médical de l'entreprise se chargeait d'effectuer une visite médicale annuelle comprenant des radiographies et des analyses d'urine et de sang. Ces analyses furent déterminantes pour certains travailleurs qui découvrirent des maladies chroniques que l'on put soigner à temps. Le médecin se rendait tous les jours dans l'entreprise et deux infirmières travaillaient à tour de rôle pour assurer une présence constante.

Entre 1974 et 1980 les lignes de fabrication de broches et d'automobile connurent une profonde mutation. Les progrès technologiques qui nécessitèrent de grands investissements

as a result of a case of industrial theft perpetrated by a group of workers, who set up a competitor company in Castile, Izar experienced a number of difficulties.

After having completed his vocational training with the Marist Brothers in Durango, in September 1974, Vidal Fernández joined Izar. He was 18 years old and still remembers those early days at the factory very clearly. "I still remember the shock of seeing for the first time all those people moving between the town square and the factory on Sabino Arana Street. At the beginning and end of each shift, we coincided with our fellow workers at Forjas de Amorebieta, the neighbouring company."

Vidal started work in the maintenance department, and continues there to this very day. His first boss was José López, better known as Munitxa, his second surname. Vidal has fond memories of his immediate superior. "Munitxa was a man with a strong character and a good teacher. Due to his

signifiaient une réduction du personnel. À cette époque-là, l'entreprise connut quelques problèmes causés par un groupe de travailleurs qui, après avoir commis un vol industriel, créa une société concurrente en Castille.

Après sa formation professionnelle avec les Frères Maristes de Durango, Vidal Fernández entra à Izar en septembre 1974. Il avait 18 ans et son souvenir de cette époque est encore bien vivant. «J'ai été très impressionné lorsque j'ai vu pour la première fois la foule se déplacer entre la place du village et l'usine de la rue Sabino Arana». Lors de l'entrée et de la sortie de l'usine, nous coïncidions avec les collègues de Forjas de Amorebieta, l'entreprise voisine».

Vidal commença à travailler au département de maintenance, où il est toujours aujourd'hui. Son premier supérieur était José López, plus connu sous le nom de Munitxa, son second nom de famille. Vidal garde encore un bon souvenir de son supérieur immédiat. «Munitxa était un





extensive experience he knew his chosen profession well, and was always ready to look after and teach youngsters. He was one of the last workers who retired after having worked in the company for 50 years. One of his sons, the famous businessman José Ignacio López de Arriortúa, also engaged in work experience in Izar.”

At the time, the maintenance department was made up of 38 people, from a range of different trades: carpenters, plumbers, painters, lathe operators, milling machine operators, fitters, electricians, welders, etc. The department was basically what would today be called a services company. Life guided Vidal to the environment he needed in order to develop his interests. “When I started work I was already a committed trade unionist, and I was convinced that I had to do something in order to change the situation. The vast majority of those of us who worked in maintenance, which was a very close-knit department, were Basque speakers of nationalist ideology, and we had the opportunity of moving all over the factory.”

homme de fort caractère et un bon pédagogue. Il connaissait bien son métier puisqu’il le pratiquait tous les jours, et il aimait accompagner et former les jeunes. Ce fut l’un des derniers travailleurs à prendre sa retraite au bout de 50 ans de travail dans l’entreprise. L’un de ses enfants, le célèbre entrepreneur José Ignacio López de Arriortúa, fit également un stage professionnel à Izar».

Le département de maintenance était alors composé de 38 personnes de tous les métiers: menuisiers, plombiers, peintres, tourneurs, fraiseurs, ajusteurs, électriciens, soudeurs... le département constituait ce que nous appellerions aujourd’hui une entreprise de services. La vie conduisit Vidal dans l’environnement dont il avait besoin pour s’épanouir dans les domaines qui l’intéressaient. «Lorsque j’ai commencé à travailler, j’avais déjà une conscience syndicale et j’étais convaincu que je devais faire quelque chose pour changer la situation. L’immense majorité des personnes qui travaillaient dans la maintenance, un département humainement très soudé, étaient des Basques d’idéologie nationaliste, et nous avions la possibilité de nous déplacer dans toute l’usine».

### IN MEMORY

Two employees who died in work accidents live on in Izar's collective memory: José Luis Alonso, a maintenance worker who died in 1972, and Alfonso López, from the springs department, who passed away in 1977.

### IN MEMORIAM

La mémoire d'Izar restera à jamais marquée par le souvenir des deux collègues morts dans des accidents du travail. José Luis Alonso, employé au département de maintenance, en 1972 et Alfonso López, du département des ressorts, en 1977.







*Manuel Acevedo*

## THE HEART OF THE WORKERS' MOVEMENT

During the decade of political change, it was the large companies of Biscay, such as Altos Hornos, Babcock&Wilcox, the Euskalduna Shipyard and La Naval de Sestao, among others, which implemented and promoted a new trade union model. These companies were the heart of the workers' movement and the laboratory in which a new way of understanding labour relations was developed. In this historical distribution of roles, Izar acted as the heart of the workers' movement in the Duranguesado region.

Although the working conditions in Izar were no worse than in other companies, and the salaries were notably higher than the minimums established in the Biscayan provincial metalworkers' agreement, during the middle of the nineteen-seventies, the company's workers were at the forefront of the workers' movement in Duranguesado. Manuel Acevedo, director of the *Comisiones Obreras* trade union in the factory, remembers how things used to work. "*Comisiones Obreras* was very active in Izar. Every time we wanted to organise a regional march or strike, the first step was to get the workers in our company on board. Izar was always on the front line whenever any political issue against Franco's regime arose; the same was also true of all the nationalist demands."

The workers' struggle was energised by a group of around 20 people, all with different ideologies. It was a difficult time for trade unions, because the Civil Guard was always hot on their heels and even handing out pamphlets was a complicated matter. In 1974, still working underground, the trade unionists organised a news *snake* which ran around the premises spreading slogans - an initiative which further increased existing tension between union leaders and the company management.

## NOYAU DU MOUVEMENT OUVRIER

Dans cette décennie de transformation politique, en Biscaye les grandes entreprises comme Altos Hornos, Babcock&Wilcox, les chantiers navals Euskalduna et Naval de Sestao, entre autres, étaient chargées de concevoir un nouveau modèle syndical. Elles furent le noyau du mouvement ouvrier et le laboratoire où germa une nouvelle manière d'envisager les relations professionnelles. Dans cette répartition historique des rôles, Izar fut désignée pour être le cœur du mouvement ouvrier de la région de Duranguesado.

Même si les conditions de travail à Izar n'étaient pas pires que dans d'autres entreprises et si les salaires dépassaient de loin les salaires minimum définis dans la convention provinciale de la métallurgie de Biscaye, au milieu des années soixante-dix les travailleurs de l'entreprise constituèrent l'avant-garde du mouvement ouvrier dans la région du Duranguesado. Manuel Acevedo, dirigeant du syndicat *Comisiones Obreras* dans l'usine se souvient de cette époque: «Les *Comisiones Obreras* d'Izar furent très actives. Dès qu'une mobilisation ou une grève était prévue au niveau régional, notre premier mouvement était d'impliquer les travailleurs de notre entreprise. Izar était en première ligne lorsqu'une question politique quelconque contre le franquisme survenait, et il en était de même avec les revendications *abertzales*».

La lutte ouvrière était dirigée par un groupe de 20 personnes environ, d'idéologies différentes. L'époque était difficile pour les militants syndicaux puisque la Guardia Civil était aux abois; il devenait même difficile de diffuser des brochures quelconques. En 1974 les syndicalistes encore clandestins organisèrent un *réseau oral de communications* informatif qui parcourait les pavillons de l'usine en diffusant des consignes, ce qui contribua à accroître la tension entre les dirigeants syndicaux et la direction.

Izar's workshops were also the scene of various strategies which the unions, always on the look out for new members, set in motion in order to enhance their standing among workers. In 1978, the first union elections of the democratic era were held and the 17 members of the company committee were elected. *Comisiones Obreras* and UGT together had 11 delegates, a large enough majority for making decisions. The leaders of the two unions had enormous influence over the working class of the Duranguesado region, particularly immigrants. The trade unions LAB and ELA-STV were also represented on the committee, along with several independent delegates. Following the elections, the political and ideological differences between the various trade unions became more pronounced.

The most committed nationalist workers belonged originally to the Berdin group from Eibar, and joined LAB when this trade union was

Les ateliers d'Izar furent également témoins des différentes stratégies que déployaient les syndicats dans leur recherche constante de nouveaux militants pour gagner du prestige auprès des travailleurs. Les premières élections syndicales de l'étape démocratique eurent lieu en 1978 et aboutirent sur l'élection de 17 membres du comité d'entreprise. *Comisiones Obreras* et UGT disposaient de onze délégués, une majorité suffisante pour prendre des décisions. Les leaders des deux syndicats avaient beaucoup d'influence sur la classe ouvrière, notamment sur les ouvriers immigrés de la région de Duranguesado. Le comité d'entreprise comptait également des représentants des syndicats LAB, ELA-STV et des délégués indépendants. Après les élections les différences politiques et idéologiques s'accrochèrent entre les syndicats.

Les travailleurs *abertzales* les plus engagés faisaient partie du groupe Berdin, originaire d'Eibar, et rejoignirent le syndicat LAB dès sa





formed. Vidal Fernández, one of the founders of this left-wing nationalist trade union, remembers how hard it was to compete with *Comisiones Obreras* and UGT. “The state-wide trade unions had a great deal of influence over immigrant workers and it was very difficult for us to convey to these people what we thought about the need to change the capitalist model, from a socialist, nationalist perspective. Moreover, we had the security forces breathing down our necks.” Jon Idígoras, a member of one of the company’s most emblematic families, worked in Izar’s technical department. Despite being a key figure in the trade union LAB, and in general, in the left-wing nationalist movement, he did not focus his unionist activities inside the factory where he worked.

José Ignacio Gandiaga, director of the trade union ELA-STV, believes that the assembly system which prevailed in the company, far from being a model

création. Vidal Fernández, l’un des fondateurs du syndicat de la gauche *abertzale* se souvient qu’il était particulièrement difficile de concurrencer Comisiones Obreras et UGT. «Les syndicats de portée nationale avait beaucoup d’influence parmi les travailleurs émigrés et il était pour nous très compliqué de transmettre nos idées aux gens, notamment sur le besoin de changer le modèle capitaliste d’un point de vue socialiste et *abertzale*. Les forces de sécurité étaient toujours derrière nous pour nous surveiller». Au bureau technique d’Izar était employé Jon Idígoras, membre d’une saga familiale historique dans l’entreprise qui, malgré son importance dans le syndicat LAB et dans toute la gauche *abertzale* n’exerçait pas d’activité syndicale particulière une fois les portes de l’usine franchies.

José Ignacio Gandiaga, dirigeant syndical de ELA-STV juge que le système d’assemblée qui était de mise dans l’entreprise était bien loin d’être

of direct democracy, was often manipulated in order to defend veiled interests. "There were some who really had the gift of the gab and who would climb up onto the can and call for strikes almost every month. In some strikes, picket lines were set up for the directors and there was a right ruckus. Things started to get a bit strained. I remember how one trade unionist who wanted to put pressure on the management for having denied him a promotion, mobilised his stalwart supporters and organised a *snake* that ran round the workshops, paralysing the whole factory for two whole hours.

In 1985, with the company's collective agreement already established, Izar's workers went on strike due to discrepancies which arose during negotiations for the provincial metalworkers' agreement. It was a time in which the trade union movement throughout Biscay was driven by the province's large companies. "Izar's workers," recalls Vidal Fernández, "decided to strike for one day as a show of solidarity with the rest of the sector, and they ended up joining the provincial strike for reasons which are hard to understand, prompted by a mixture of obstinacy and a desire to demonstrate the strength and power of the unions". The workforce did not really understand why it was on strike. In the midst of this strange situation, the company tore up the agreement, as a signal to the committee that the management would adhere to what was agreed upon in the provincial metalworkers' agreement. The company committee found itself in a blind alley, and *Comisiones Obreras* negotiated a way out, signing the agreement alone.

"We had signed a good company agreement, with salaries 20% over those of the rest of the province, but we let ourselves be drawn into a strike by peer pressure exerted in show-of-hand votes. Almost every day we would meet at around eight o'clock in the evening in the Amorebieta

un modèle de démocratie directe, puisqu'il était fréquemment manipulé pour défendre des intérêts peu transparents. «Certains employés montaient sur un bidon et, grâce à leurs dons d'orateur, parvenaient à leurs fins et organisaient des grèves presque tous les mois». Lors de certaines grèves, les cadres comme moi devions passer au milieu d'une haie formée par les employés qui nous invectivaient et l'ambiance commença à se détériorer. Je me souviens d'un syndicaliste qui, pour faire pression sur la direction qui avait refusé de lui donner une promotion, mobilisa ses inconditionnels et organisa un *réseau de bouche à oreille* dans tous les ateliers et parvint à paralyser l'entreprise pendant deux heures».

En 1985 alors que la convention collective avait été négociée, les travailleurs d'Izar se mirent en grève à cause des différents surgis lors de la négociation de la convention provinciale de la métallurgie. À cette époque les grandes entreprises entraînaient le mouvement syndical de toute la Biscaye. «Les travailleurs d'Izar - se souvient Vidal Fernández - décidèrent de se mettre en grève pendant une journée pour montrer leur solidarité avec le secteur; ils finirent par rejoindre la grève de la province pour des raisons peu compréhensibles, parmi lesquelles se mêlaient l'entêtement et l'envie de démontrer la force du syndicat. Les employés ne comprenaient pas pourquoi ils étaient en grève. Dans cette étrange situation, l'entreprise résilia la convention et déclara au comité que la direction s'en tiendrait aux décisions contenues dans la convention provinciale de la métallurgie. Le comité d'entreprise se vit alors dans une voie sans issue et le syndicat *Comisiones Obreras* négocia une sortie de crise, en signant seul la convention collective

«Nous avons signé une bonne convention collective d'entreprise, avec des salaires supérieurs de 20% à ceux de la province, mais nous nous sommes laissé entraîner par la grève à cause des pressions exercées





*José Ignacio Gandiaga*

*frontón* (pelota court) and after an hour of debate, we would decide to continue striking for another day,” recalls José Ignacio Gandiaga. The ELA-STV trade unionist deeply regrets the fact that the already tense situation was occasionally made worse by episodes of violence. “The day he was unable to enter the factory because strikers in the picket line had chained the doors shut, José Luis Saracho, company director and member of the Belausteguigoitia family, warned: ‘you’ve ruined the company, you’ll regret this’. After the end of the strike, Izar began to lose orders. Ford, Izar’s main customer for the torque arms manufactured in the springs section, decided to change suppliers after its production was adversely affected by the long strike. Seat, Citroën and Renault soon followed suit. Izar’s problems had only just begun.”

In the minds of the workers, the strike of 1985 is a biographical landmark tainted for some by the bitter taste of failure, and recalled by others with a certain degree of nostalgia.

Manuel Acevedo joined Izar in 1968 at the age of 19, and worked in the company for 40 years. “During the nineteen-seventies I was deeply involved in politics and the workers’ struggle, first as a union liaison on the company committee, trying to change the vertical union system from within, and later as part of the movement to set up *Comisiones Obreras* groups in local companies. Indeed, I helped organise Izar’s group years before the union was actually legalised. In Izar, which was a highly politicised company, we launched a hard-hitting campaign for workers’ rights, influenced by the political circumstances of the fight against the dictatorship, in a period in which there was no freedom for the unions and the regime enforced its repressive policies with an iron fist.”

In a context of direct confrontation, the company directors found themselves in very serious situations on more than one occasion.

dans les votes à main levée. Nous nous réunissions presque tous les jours vers huit heures du soir au fronton d’Amorebieta, et après plusieurs heures de discussion, nous décidions de reconduire la grève d’une journée», se souvient José Ignacio Gandiaga. Le syndicaliste d’ELA-STV regrette que la crispation se soit également accompagnée d’épisodes violents. «Le jour où je n’ai pas pu entrer dans l’usine parce que les piquets de grève avaient fermé les portes avec des cadenas, José Luis Saracho, gérant et membre de la famille Belausteguigoitia, très en colère, menaça: «l’entreprise en a souffert, vous vous en souviendrez» La grève terminée, Izar commença à perdre des commandes. Ford, principal client des barres de torsion que fabriquait la section des ressorts, décida de changer de fournisseur parce que la longue grève d’Izar avait eu des conséquences sur sa production. Seat, Citroën et Renault lui emboîtèrent le pas. Les problèmes d’Izar venaient à peine de commencer».

Dans la mémoire des travailleurs qui l’ont vécue, la grève de 1985 restera marquée comme un événement historique, dont certains se souviennent avec l’amertume de l’échec, et d’autres avec une certaine nostalgie.

Manuel Acevedo entra à Izar en 1968 à l’âge de 19 ans et travailla pendant 40 ans dans l’entreprise. «Dans les années soixante-dix je me suis beaucoup impliqué dans la politique et la lutte ouvrière, d’abord comme représentant syndical au jury d’entreprise, pour tenter de rompre de l’intérieur le syndicalisme vertical puis, lors de la création de Comisiones Obreras dans les entreprises, en organisant la cellule à Izar avant la légalisation du syndicat du même nom. À Izar, qui était une entreprise très politisée, nous avions des revendications très dures, conditionnées par les circonstances politiques de la lutte contre la dictature, à une époque où il n’y avait aucune liberté syndicale et où le régime déployait toute sa capacité de répression».



José Miguel Belausteguigoitia recalls that “with the growth of the company, labour relations entered a much more complicated stage. Salary levels and supplementary payments were high, but confrontations began to occur between the shareholders and the workers. In addition to this, my father, who had already suffered the political repression of the dictatorship due to his nationalist leanings, now had to put up with pressure from the Civil Guard headquarters in Amorebieta”.

Dans un contexte d'affrontement direct, la partie commerciale subit également des situations particulièrement graves. José Miguel Belausteguigoitia affirme que: «avec la croissance de l'entreprise, les relations professionnelles se compliquèrent. Les niveaux de salaire et de compléments étaient élevés, mais les affrontements entre les représentants du capital et les travailleurs commencèrent. À côté des problèmes professionnels, mon père, qui avait

“Our family,” recalls José Miguel Belausteguigoitia, “experienced many moments of extreme tension. On two occasions, the wheels came off my father’s car while he was driving, because someone had loosened the screws. We never found out who. During another tense period in the factory, one Saturday morning two people came to visit him at our home in Bilbao. I don’t know what was said, but they took their leave with the words: ‘we know you are a nationalist, but abide by the consequences of your actions’”.

“Fourteen million pesetas stolen from a factory in Biscay.” This was the headline in the written

souffert de la répression politique de la dictature pour ses opinions nationalistes, devait faire face aux pressions de la Guardia Civil d’Amorebieta». «Dans la famille - se souvient José Miguel Belausteguigoitia - nous avons vécu des moments de tension extrêmes. Mon père perdit deux fois les roues de la voiture alors qu’il roulait parce que les vis avaient été dévissées; ces épisodes ne furent jamais élucidés. À une autre époque de tensions dans l’usine, un samedi matin il reçut la visite de deux personnes chez nous, à Bilbao. Je ne sais pas ce qu’ils lui dirent, mais ils partirent en menaçant: «nous savons que vous êtes nationaliste, mais vous en subirez les conséquences».





press on February 8<sup>th</sup> 1977. The rest of the article published in the ABC (a Spanish national daily newspaper) read as follows: "Late Monday evening, five youngsters, all under the age of twenty-five, with their faces uncovered and armed with two pistols and two submachine guns, attacked the company Talleres Izar in Amorebieta, making their get away with fourteen million pesetas. The way in which the robbery was carried out suggests that the attack may have been perpetrated by ETA".

In the memory of José Miguel Belausteguigoitia, son of the company director Federico Belausteguigoitia, the sum stolen was actually much greater. "The amount stolen from Izar totalled over thirty-four million pesetas, money earmarked for paying the overtime worked by employees who did not want to receive their money by cheque or bank transfer. Those that did it knew exactly where they had to go once inside the factory in order to get to the money. The thieves threatened reprisals if the company informed the police of the robbery before 24 hours had passed. In order to avoid any further problems, the management complied, something which caused a fair degree of conflict with the Civil Guard."

«Vol de quatorze millions de pesetas dans une usine de Biscaye». Sous ce titre les agences de presse diffusèrent le mardi 8 février 1977 l'information suivante, reprise par ABC: «Dans la soirée de lundi, cinq jeunes de moins de vingt-cinq ans, armés de deux pistolets et de deux mitraillettes et le visage découvert ont attaqué l'entreprise Talleres Izar d'Amorebieta d'où ils ont emporté quatorze millions de pesetas. Vu le mode opératoire, il semble qu'il pourrait s'agir d'une action d'E.T.A.».

José Miguel Belausteguigoitia, fils du gérant de l'entreprise Federico Belausteguigoitia croit se souvenir que le montant volé était bien plus important. «Izar a subi un vol de plus de trente-quatre millions de pesetas, argent qui était destiné au paiement des heures supplémentaires des travailleurs qui ne voulaient pas être payés en chèque ou par virement. Les coupables du vol savaient parfaitement quel chemin emprunter à l'intérieur de l'usine pour parvenir à l'argent. Les assaillants menacèrent de représailles si nous avertissions la police du vol avant 24 heures. Pour éviter des dommages encore plus grands, la direction obéit à la menace, ce qui lui valut des conflits avec la Guardia Civil».





### THE END OF AN ERA

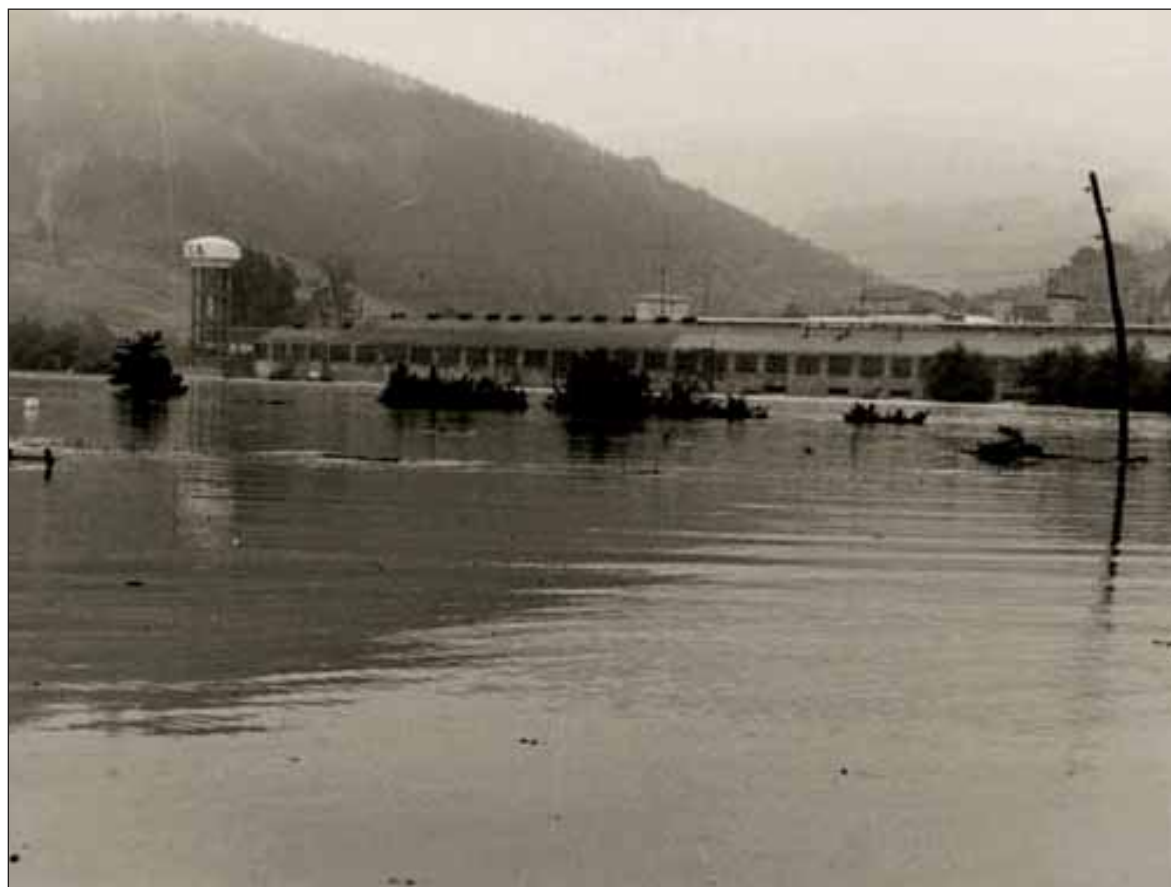
The torrential rains of August 26<sup>th</sup> 1983 caused havoc in 101 Basque municipalities. There were 34 deaths and 5 disappearances. The water, which in many places reached a depth of 5 metres, caused damages totalling over 200 billion pesetas in the Autonomous Region of the Basque Country. Inside Izar's workshops, the water rose to over one metre twenty centimetres. However, thanks to the combined efforts of the whole workforce, by the end of September the factory was fully up and running once again.

"On the day of the floods, Izar was closed for the holidays. The only people in the factory were the economist Roberto Vicario and myself," recalls Raimundo Zugadi. "Roberto gave me a document to take first to the firm owned by Juan Arana in Bilbao,

### LA FIN D'UNE ÉPOQUE

Les pluies torrentielles du 26 août 1983 dévastèrent 101 communes basques. Elles causèrent 34 morts et 5 disparus. L'eau qui atteignit les 5 mètres en plusieurs points entraîna des pertes de plus de 200 milliards de pesetas dans la Communauté Autonome. À l'intérieur des ateliers d'Izar, l'eau atteint 1,20 mètre. Avec l'effort de tous les employés, le site put à nouveau fonctionner à la fin du mois de septembre.

«Le jour des inondations Izar était fermé pour les vacances. J'étais seul avec le comptable Roberto Vicario dans l'usine» se souvient Raimundo Zugadi. «Il m'avait donné des papiers que je devais faire signer à Juan Arana à Bilbao puis remettre ensuite à la banque Banco de Vizcaya. De retour à Amorebieta, j'ai vu que la situation





and then to the Banco de Vizcaya. When I arrived back in Amorebieta, I realised that the situation was very serious and I warned Roberto Vicario to leave the factory. Myself and a group of fellow workers got together to try and take all the most delicate components of the machines and the most valuable production equipment up to the highest part of the workshops, but it kept on raining and the water level did not stop rising all day. I went out that night with a colleague and tried to reach my car, which was parked in the high part of the Lemona road. The station bridge had been swept away by the flood and we went up to Ogena, on the other side of the motorway. I slipped and was only saved from being swept away myself by the water by my companion, José Luis Echevarría Pacheco.”

When the water level finally dropped, the scene was devastating. The first job was to remove all

était grave et j’ai averti Roberto Vicario pour qu’il quitte l’usine. Je me suis réuni avec un groupe de travailleurs pour tenter de monter dans la partie supérieure des ateliers les pièces les plus délicates des machines et la partie la plus importante de la production, mais il continuait à pleuvoir et le niveau de l’eau continua à monter pendant toute la journée. Je suis sorti le soir avec un collègue et nous avons tenté d’arriver à ma voiture garée dans la partie haute du chemin de Lemona. Le pont de la gare avait disparu avec la crue et nous sommes montés à Ogena en traversant par l’autoroute. J’ai trébuché et si mon collègue, José Luis Echevarría Pacheco ne m’avait pas retenu, l’eau m’aurait emporté».

Quand l’eau descendit, le paysage était proprement désolant. Le premier travail fut de nettoyer la boue et les débris accumulés

the mud and dead leaves from the workshops. Under the direction of the Production Manager, José Ramón Mugarza, the workshop supervisors organised the process of getting the factory back on its feet, and analysed the damage suffered by each machine in order to decide who would be the best person to repair each one. The clean up and repair work was carried out solely by company employees, with the only extra backup being provided by six external electricians. After the catastrophe, the company established a labour force adjustment plan and applied for subsidies from the Basque Government.

Shortly after the floods, the company suffered another theft, which was staged much like in the movies. The robbers' rather unlikely plan was to climb a staircase with two bottles of oxygen and acetylene to open the safes. Of the various safes on the premises, they cleaned out the one which contained the management documents and dollars to the value of nearly one million pesetas. "The workers all thought it was just another episode in a war that had been started by the Izar shareholders," recalls Vidal Fernández.

The recession which had been affecting Europe's industrial sector since 1973 began to make itself felt in Izar one decade later. The automotive industry went into recession, followed soon after by the cutting tool sector. The company recorded a loss in 1984 and the decline began, since the firm's lack of profitability was further compounded by disagreements between the owners regarding how best to tackle the future. The crisis also brought with it cutbacks in the workforce, with voluntary redundancies and early retirements.

In 1986, the owners tried to sell the company to a French group, but the attempt failed, partly because the opposition to the operation voiced by the workers served to dissuade the potential

dans les pavillons. Les chefs d'ateliers, sous la direction du Chef de production, José Ramón Mugarza, organisèrent le réaménagement des ateliers et analysèrent les problèmes de chaque machine pour les faire réparer par le personnel correspondant. Les travailleurs d'Izar collaborèrent pour récupérer leur usine, avec le seul soutien de six électriciens externes. Après la catastrophe, l'entreprise dut mettre en œuvre un plan de mises au chômage technique et recevoir des aides du Gouvernement basque.

Peu après les inondations, l'entreprise subit un vol avec une mise en scène très cinématographique. Les assaillants, dans une trajectoire invraisemblable, montèrent par un escalier avec deux bouteilles d'oxygène et d'acétylène pour ouvrir les coffres forts. Parmi les divers coffres présents, ils dévalisèrent celui qui contenait les documents de la gérance et des dollars, pour un montant de près d'un million de pesetas. «Nous, les travailleurs, - se rappelle Vidal Fernández - nous pensions qu'il s'agissait d'un épisode de plus dans la guerre qu'avait déclarée les actionnaires d'Izar».

La récession que subissait l'industrie européenne depuis 1973 commença à se faire sentir à Izar une décennie plus tard. Le secteur de l'automobile entra en crise suivi peu après par celui des outils de coupe. L'entreprise commença à essuyer des pertes en 1984 et son déclin commença; en effet, à la non-rentabilité de l'entreprise s'ajoutèrent les différends entre les propriétaires au sujet de la manière d'envisager l'avenir. La crise entraîna des réductions d'effectif, des plans de retraites anticipées et de primes de départ.

En 1986, les propriétaires essayèrent de vendre l'entreprise à un groupe français, mais les négociations n'aboutirent pas, notamment à cause de l'opposition des travailleurs qui dissuada les acheteurs. Le bureau d'étude Sener





buyers. Following the recommendation of an audit carried out by the engineering firm Sener, which advised the owners to split the company, in 1988 Izar set up two separate companies, Izar Tool Machines and Izar Suspensiones, and put them up for sale.

In return for the money owed it by Izar for raw materials, the steel company Acenor gained ownership of Izar Suspensiones. In 1994, the Amorebieta plant closed down, with part of the workforce and machinery being transferred to

réalisa un audit et recommanda la séparation de l'entreprise et, sur ses conseils, Izar créa en 1988 deux sociétés différentes, Izar Tools Machines et Izar Suspensiones, et les mit en vente.

Acenor se remboursa les dettes qu'avait contractées Izar pour les matières premières achetées à l'aciérie en s'appropriant Izar Suspensiones. En 1994, l'usine d'Amorebieta ferma et une partie du personnel et des machines fut transférée à Bera de Bidasoa, tandis que l'autre partie de l'effectif était déplacé à Madrid.



Bera de Bidasoa, and part being moved to Madrid. Those who were not prepared to move to either of these two new locations received a severance pay package of nearly 7 million pesetas.

317 workers were left in Izar Tool Machines S.A., despite the fact that the ideal number at that moment was just 120. The amount paid by the company in salaries exceeded its income from sales. Antonino Mineo, a French businessman, purchased the company for the symbolic price of just one peseta.

Many were surprised by the change in the Belausteguigoitia family's attitude to Izar, since just a few years earlier, they had been planning to build a new factory and had even purchased a plot of land on which to do so, next to Ibarra bridge in Amorebieta, on the border of the plot occupied by the old Insecticidas Cónдор factory.

Les personnes qui ne voulaient être mutées sur aucun de ces deux sites reçurent une indemnité de près de 7 millions de pesetas.

371 travailleurs restèrent à Izar Tools Machines S.A, alors que l'effectif optimal à cette époque était de 120. La masse salariale dépassait le chiffre d'affaires. Antonino Mineo, un entrepreneur français, acheta l'entreprise pour une peseta symbolique.

Certains furent surpris du changement d'opinion de la famille Belausteguigoitia qui quelques années auparavant avait prévu de créer une nouvelle usine et avait acheté un terrain pour la construire à côté du point d'Ibarra à Amorebieta, jouxtant le terrain occupé par l'ancienne usine d'Insecticides Cónдор. Après les inondations, la direction demanda à Raimundo Zugadi de mesurer jusqu'à quel niveau l'eau était arrivée



Following the floods, the management asked Raimundo Zugadi to measure the height reached by the water there, with the aim of analysing the potential risk to the company in the event of building a factory on the site. In the end, the land was sold to Transportes Bringas.

The reasons which prompted the Belausteguigoitia's to abandon Izar were never fully clarified, but it is logical to assume that the traumatic decision was probably the result of a number of different factors.

“The company entered the 80s in good financial health, with resources of nearly 2 billion pesetas. However, Eneko Belausteguigoitia, son of Francisco Belausteguigoitia, initiated a process of capital depletion, transferring much of the company's money to Mexico. Disagreements arose between board members in relation to this decision. Federico Belausteguigoitia, the 70-year-old former managing director and then member of the board, opposed the policy, believing that hard times were coming in which the company was going to need all its resources. The process of capital depletion marked the start of Izar's deep-rooted crisis,” states José Miguel Belausteguigoitia, one of Federico's other sons.

“Although some board members did not want to abandon Izar, perhaps for emotional or historic reasons, what is certain is that the Belausteguigoitia family had been badly scared by the various labour conflicts,” comments Vidal Fernández. “I must admit that by establishing an atmosphere of permanent conflict, we workers were partly to blame in the decision adopted by the family. For the owners, more than a source of income, Izar had become a constant headache. If it were not for the tense situation in the factory, perhaps the Belausteguigoitias might have continued to invest in the company, although obviously no one knows for how long.”

sur ce terrain, pour connaître les risques auxquels pouvait être exposée l'entreprise si elle s'y installait. Les terrains furent finalement vendus à Transportes Bringas.

Les motifs qui conduisirent les Belausteguigoitia à abandonner Izar n'ont jamais été totalement élucidés. Dans tous les cas, plusieurs circonstances motivèrent cette dramatique décision.

«L'entreprise avait abordé les années 80 dans une situation financière solide, avec des ressources de près de 2 milliards de pesetas. Eneko Belausteguigoitia, fils de Francisco Belausteguigoitia se lança dans une opération de décapitalisation de l'entreprise en transférant l'argent au Mexique. Cette décision n'était pas approuvée par tous. Federico Belausteguigoitia, l'ancien gérant alors âgé de 70 ans et conseiller, s'opposait à cette politique puisqu'il considérait qu'une époque difficile s'annonçait, et que l'entreprise aurait besoin de ces fonds. La décapitalisation marqua le début de la profonde crise d'Izar», assure José Miguel Belausteguigoitia, fils de Federico.

«Même si certains membres de la famille ne souhaitent pas abandonner Izar, peut-être pour des motifs sentimentaux et historiques, on ne peut nier le fait que la famille Belausteguigoitia eut peur des conflits avec les travailleurs», pense Vidal Fernández. «Je dois reconnaître que les travailleurs qui, comme moi, avons créé dans l'entreprise un climat de conflits permanents avons notre part de responsabilité dans la décision prise par la famille. Pour les propriétaires, Izar n'était pas qu'une source de revenus, c'était un casse-tête permanent. Sans cette crispation, il est possible que les Belausteguigoitia aient continué à investir de l'argent dans l'entreprise, nous ne saurons jamais jusqu'à quand».



*Antón Hernández Zubizarreta*

### EMPTYING THE WAREHOUSE

Antonino Mineo's business plan for Izar Tool Machines S.A. was a total failure. The businessman took one look at the production warehouse, which was full to brimming, and did not stop until he had completely emptied it. "Mineo remained at the head of the company for just over two years, while the stocks in the warehouse lasted. From that moment on, pay checks began to arrive later and later and the company lost all credibility among its steel suppliers, banks, the company committee and its workers," recalls Vidal Fernández.

Realising that the company was being abandoned, the committee members decided to take matters into their own hands. They locked themselves into an office with Antonio Mineo and told him that no one was leaving until he had transferred his company shares to the workers. Manuel

### JUSQU'À CE QUE L'ENTREPÔT SOIT VIDE

Le projet d'entreprise d'Antonino Mineo pour Izar Tools Machine S.A s'avéra être un échec cuisant. L'entrepreneur s'intéressa particulièrement à l'entrepôt de production, qui était empli à ras bord et ne s'arrêta que lorsqu'il fut totalement vide. «Mineo resta à la tête de l'entreprise pendant un peu plus de deux ans, tant qu'il y avait du stock en entrepôt. C'est à ce moment que commencèrent les retards des paiements des salaires et qu'il perdit toute crédibilité auprès des fournisseurs d'acier, des banques, du comité d'entreprise et des travailleurs», se souvient Vidal Fernández.

Voyant l'entreprise dans un tel état d'abandon, les membres du comité prirent l'initiative. Ils s'enfermèrent dans un bureau avec Antonino Mineo et lui assurèrent qu'ils ne sortiraient pas de là tant que l'entrepreneur n'aurait pas cédé







Acevedo, then chair of the company committee, remembers the episode clearly. "We spent the night in the offices with Antonio Mineo and three other directors. In the morning, we went together to the seat of the Basque Government in Vitoria where, in the presence of the Deputy Regional Minister for Employment, Carlos Aldasoro, Antonino Mineo signed a document committing himself to transfer his shares to the company's employees," he recalls.

When Izar Tool Machines S.A. requested his help, Antón Hernández Zubizarreta, a solicitor specialising in trade matters, was astounded at the situation of the company. "It had no work, it could not pay its workers' salaries and it was constantly having its water and electricity supplies cut off. In short, the situation was unsustainable.

les actions aux travailleurs. Manuel Acevedo, alors président du comité d'entreprise, raconte: «Nous avons passé la nuit dans les bureaux avec Antonino Mineo et trois cadres. Le matin, nous sommes allés ensemble au siège du Gouvernement Basque à Vitoria où, en présence du vice-conseiller en charge du Travail, Carlos Aldasoro, Antonino Mineo signa un protocole dans lequel il s'engageait à céder les actions aux travailleurs».

Lorsqu'Izar Tools Machines S.A lui demanda de l'aide, Antón Hernández Zubizarreta, avocat expert en droit commercial, fut bouleversé par la situation de l'entreprise. «Il n'y avait pas de travail, ils ne pouvaient pas payer les salaires, il y avait des coupures d'eau, d'électricité, la situation était insupportable. La société appartenait à Antonino





The company belonged to Antonino Mineo and the first thing that became obvious to me was that he had to go, because he refused to do anything, but at the same time refused to let anyone else take any action either. However, in order to get rid of him, it was first necessary to convince the workers that they had to become businessmen and take control of the 'ruins', the remains of the capitalist company. It was hard for them to accept this, but despite the recession they found the courage to take the bull by the horns and assume control of their company."

Antón Hernández Zubizarreta went with the company committee members to Paris, where the formal transfer of Antonino Mineo's shares was to be completed. "He came to meet us at the airport in an imposing Mercedes which impressed us at first, and then started to scare us, since he drove through the Paris streets at 180 km/h. On

Mineo et la première chose pour moi évidente était que l'entreprise devait se défaire de cette personne parce que, comme la mouche du coche, il ne servait qu'à mettre des bâtons dans les roues. C'est pourquoi il était nécessaire de convaincre les travailleurs de devenir les entrepreneurs «de la ruine», des débris qui restaient de l'entreprise capitaliste. Ils eurent du mal à l'accepter, mais, en ces temps de crise, ils décidèrent d'être les propres protagonistes de leur projet professionnel et de prendre le taureau par les cornes».

Antón Hernández Zubizarreta accompagna à Paris les membres du comité d'entreprise qui allaient officialiser le transfert des actions avec Antonino Mineo. «Il est venu nous chercher à l'aéroport dans une Mercedes impressionnante qui nous a d'abord émerveillés, puis totalement effrayés: il roulait à 180 km/h dans Paris. Pendant le voyage de retour, Eusebio Echeverría a raconté que

the way back, Eusebio Echeverría mentioned that the reason why Mineo had driven so fast was that he considered the committee members to be dangerous people, and was worried that they might have accomplices following them in another vehicle. Finally, the shares were transferred, for the symbolic price of one peseta, to four representatives of the workforce and the four trade unions which together made up the company committee, who acted as trustees. From then on, the workers took the reigns of the almost bankrupted company and assumed responsibility for the restructuring and re-launching of Izar Tool Machines.”

Back in Amorebieta, the committee once again “climbed up onto the can”, this time in order to request sacrifices, effort and patience from workers who had not received their salaries in months, and who were on the verge of despair, looking straight into the jaws of poverty.

Izar, which was unable to manufacture its products due to lack of materials, asked the Basque Government to stand as guarantor for the purchase of raw materials with which to start working. All they received, however, was vague encouragement and empty promises. Four workers, Manuel Acevedo from the trade union *Comisiones Obreras*, Bernardino Gascón from UGT, José Antonio García from ELA-STV and Eusebio Echeverría from LAB, all took out personal loans on their houses from the Municipal Savings Bank. Together these loans totalled 25 million pesetas. With this money they purchased materials and resumed production. The workers began to get paid once again, albeit in parts, when the company's finances permitted.

Mineo conduisait vite parce qu'il pensait que les membres du comité étaient des gens dangereux et que leurs complices pouvaient le suivre dans une autre voiture. Il transféra finalement les actions pour le prix symbolique d'une peseta à quatre personnes représentant les employés et les quatre syndicats qui composaient le comité d'entreprise, qui signèrent l'accord en tant que fiduciaires. Dès lors les travailleurs agissaient en tant qu'entrepreneurs de la faillite et responsables de la reconversion et de la renaissance de Izar Tool Machines».

De retour à Amorebieta, le comité dût «monter sur le bidon», mais cette fois pour demander des sacrifices, des efforts et du calme pour conserver les emplois à des travailleurs désespérés qui n'étaient plus payés depuis des mois et se trouvaient au bord de la misère.

Izar, incapable de produire à cause du manque de matériaux, demanda au Gouvernement basque de cautionner l'achat de matières premières lui permettant de poursuivre son activité, mais n'obtint comme réponse que de bonnes paroles. Quatre travailleurs, Manuel Acevedo de *Comisiones Obreras*, Bernardino Gascón d'UGT, José Antonio García d'ELA-STV et Eusebio Echeverría de LAB purent obtenir de la Caja de Ahorros Municipal des prêts personnels garantis par leur propre logement, pour un montant total de 25 millions de pesetas. Cet argent permit d'acheter du matériel et de reprendre la production. Les travailleurs commencèrent à toucher leur salaire, de manière fractionnée et lorsque cela était possible.

## THE SECTORIAL OPTION

The consultancy firm ICSA took over the management of the company and attempted to find a sectorial solution to its problems. On April 9<sup>th</sup> 1993, it was announced that Izar Tool Machines, Herramientas Castillo and Laborde had initiated a merger which was due to culminate in June of that same year. Together, the three companies set up the firm Unhersa, to oversee the merger. The project, said the announcement, had the support and backing of the Basque Government, which through its 3R Plan had undertaken to provide a guarantee of 620 million pesetas to Unhersa.

Eight days later, on April 17<sup>th</sup>, a court in Durango declared the official bankruptcy of Izar Tool Machines, with current liabilities of 1.6 billion pesetas. However, there was something that complicated the situation even further. The separation of Izar Sociedad Anónima into Izar Suspensiones and Izar Tool Machines had been made official before a notary, but had never been registered. As a result, the Izar Tool Machines assets which were put up for auction by the Industrial Credit Bank were tainted with the risks contracted by the old Izar in relation to this entity.

According to the trade register, Izar Tool Machines did not even own the factory premises. The workers then called in the debt they were owed by the old Izar S.A. for all their unpaid wages, and seized all the properties in order to fully recover them at the judicial auction. They travelled to Madrid by bus in order to prevent anyone else participating in the bidding, and the property they acquired at the auction was registered as belonging to UCEL, a property company set up specifically to avoid any further seizure by third party creditors.

At the end of September 1993, Izar Tool Machines announced that it would not be forming part

## L'OPTION SECTORIELLE

Le cabinet conseils ICSA prit la gestion de l'entreprise en charge et tenta de trouver une solution sectorielle. Le 9 avril 1993 elle annonçait qu'Izar Tool Machines, Herramientas Castillo et Laborde avaient lancé une opération de fusion qui devait aboutir en juin. Les entreprises avaient créé la société Unhersa, qui se chargerait de diriger la fusion. On disait que le projet était soutenu par le Gouvernement basque qui, dans le cadre du Plan 3R accorderait une caution de 620 millions de pesetas à Unhersa.

Huit jours plus tard, le 17 avril, un tribunal de Durango déclara Izar Tool Machines en faillite, avec un passif exigible de 1,6 milliards de pesetas. Une autre question venait encore compliquer la situation. Le partage d'Izar Sociedad Anónima en Izar Suspensiones et Izar Tool Machines avait été officialisée par devant Notaire, mais pas dans les registres publics. Les actifs d'Izar Tool Machines furent donc vendus aux enchères par la banque Banco de Crédito Industrial pour couvrir les risques contractés par l'ancienne Izar auprès de cet organisme.

Dans les registres officiels, Izar Tool Machines n'était même pas propriétaire des pavillons de l'usine. Les travailleurs firent valoir leurs créances de salaires envers l'ancienne Izar, S.A et présentèrent un droit préférentiel sur les immeubles pour pouvoir les récupérer lors de la vente aux enchères judiciaire. Ils se déplacèrent à Madrid en autobus pour éviter que quiconque d'autre prenne part aux enchères et mirent les immeubles acquis au nom d'UCEL, une société patrimoniale qu'ils créèrent ex professo pour éviter qu'ils ne soit saisis par des tiers créanciers.

À la fin du mois de septembre 1993, Izar Tool Machines communiqua que la société renonçait à faire partie du groupe d'outils de coupe Unhersa soutenu par le Gouvernement basque. Elle

of the Unhersa cutting tool group which was being set up by the Basque Government. It also announced that it was planning to propose to its 196 employees that the company be turned into a workers' cooperative, since it believed that this would provide the financial advantages required to consolidate its industrial activities.

In October, the managing directors of Izar Tool Machines, the ICSA consultant Alberto Velilla, the commercial director Federico Solana and the chairman of the company committee, Manuel Acevedo, announced that they were still interested in joining the Basque cutting tool group, but were not prepared to sell out to a competitor at any price. In a public announcement, they stated that the company would close the year with sales totalling 1.3 billion pesetas.

The Izar directors demanded to know the exact conditions under which they would join the group,

annonça par ailleurs son intention de proposer à ses 196 travailleurs de transformer la société en société anonyme professionnelle puisqu'à son avis ce changement permettrait à l'entreprise de disposer d'avantages financiers pour consolider son projet industriel.

En octobre, les principaux responsables de la gestion d'Izar Tool Machines, le conseiller d'ICSA, Alberto Velilla, le directeur commercial, Federico Solana et le président du comité d'entreprise, Manuel Acevedo, signalèrent qu'ils souhaitaient toujours intégrer le groupe basque d'outils de coupe, mais qu'ils n'étaient pas prêts à se vendre à un concurrent à n'importe quel prix. Lors d'une conférence de presse, ils annoncèrent que l'entreprise clôturerait l'exercice sur un chiffre d'affaires de 1,3 milliards de pesetas.

Les dirigeants d'Izar exigeaient de connaître les conditions exactes de l'intégration et soulignaient







to aid the restructuring of the cutting tools industry.

In the end, Izar Tool Machines was not sold and did not join any sectorial Group. On October 8<sup>th</sup> 1993, it ceased to exist and was replaced by the workers' cooperative Izar Barri S.A.L. The consultants left the company management and a new era began, which would witness a deep-rooted change in the company's organisation and activities. The historical industrial project continued, albeit with a very different socioeconomic perspective.

aides publiques destinées à la restructuration du secteur des outils de coupe.

Izar Tool Machines ne prit part à aucune opération de vente ni de concentration sectorielle. Le 8 octobre 1993 elle cessa d'exister et fut remplacée par la Société Anonyme Professionnelle Izar Barri. Les conseillers s'éloignèrent de la direction; s'ouvrait alors une nouvelle étape qui s'accompagnerait d'une régénération profonde de l'entreprise. Un projet industriel historique continuerait sa route, mais avec des postulats socio-économiques à présent totalement différents.



# Commitment to the future

## Engagement d'avenir

Izarbarri became a limited labour company in 1993; its workforce shrank from 317 to 178 and its turnover increased significantly. This was not enough, however, and Izarbarri SAL proved unable to achieve a sufficient level of financial stability to enable it to honour its commitments. The seriousness of the situation became particularly clear in 1996, a year which the company closed with losses of 71.4 million pesetas, and during which it accumulated a tax debt of 65 million pesetas. Furthermore, no one on the management team had enough authority to make everyday decisions.

Unless urgent measures were taken, collapse was just a matter of time. In light of this situation, during the ordinary general shareholders meeting held in July 1996, the members appointed a new Board of Directors, whose first task was to completely restructure the management team.

Izarbarri fut constituée en Société Anonyme de Travail en 1993 ; son effectif passa de 317 à 178 employés et son chiffre d'affaire augmenta considérablement. Mais Izarbarri SAL ne parvint néanmoins pas à atteindre la stabilité financière suffisante pour faire face à ses engagements. La gravité de la situation devint évidente en 1996, exercice clos avec un résultat négatif de 71,4 millions de pesetas, et une dette fiscale cumulée de 65 millions. L'équipe de direction n'avait en outre pas les pouvoirs suffisants pour adopter des décisions quotidiennes.

Des mesures urgentes devaient absolument être prises pour éviter l'effondrement. Dans ce contexte, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue en juillet 1996, désigna un nouveau conseil d'administration dont la première action fut de réorganiser l'équipe de direction. Le Conseil demanda à chacun des associés-









The Board requested a contribution of 750,000 pesetas from each worker-shareholder, asked that they agree not to receive their extra pay packets for 1995 as well as, if sales did not pick up, those for 1996 also. In order to pay their part of the cash injection, the workers took out personal loans with a savings bank, and the company undertook to pay back both the initial capital and the interest. Thanks to these loans, Izarbarri SAL gained 128.5 million pesetas.

As of January 1997, the workforce also took a pay cut of 13%, in order to enable the company to initiate a new restructuring process; also, in order to adapt the human resources to the real workload, a new labour force adjustment plan was introduced. In April of that year, Izarbarri SAL asked Soprecs, the consultancy firm for the Basque Group of Limited Labour Companies (ASLE), to compile a feasibility plan.

The restructuring plan involved making a further 50 people redundant and setting up a new limited labour company. The members of the

travailleurs un apport de 750 000 pesetas, ainsi que de renoncer au versement des 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> mois de 1995, et, si les ventes ne s'amélioraient pas, également à ceux de 1996. Les travailleurs eurent recours à des emprunts personnels auprès d'une caisse d'épargne pour réunir ces sommes, et la société s'engagea à amortir le principal et les intérêts. Avec ces crédits, Izarbarri SAL put obtenir 128,5 millions de pesetas.

À partir de 1997, les employés acceptèrent une réduction de leur salaire de 13% pour permettre à l'entreprise d'aborder un nouveau processus de réorganisation ; un plan de licenciements fut par ailleurs présenté pour ajuster les ressources humaines à la charge réelle de travail. En avril, Izarbarri SAL commanda à Soprecs, l'agence conseil du Groupement de Sociétés de Travail d'Euskadi (ASLE) de rédiger un plan de viabilité.

Le plan de reconversion recommandait le départ de la société d'environ 50 personnes et la constitution d'une nouvelle société de travail. Les associés de la nouvelle SAL devaient apporter

new company would have to contribute up to two million pesetas, as well as the amount owed them as a result of the capitalisation of their unemployment benefits. The Board put the new feasibility plan to the consideration of the worker-shareholders, who approved it in a secret ballot. Following a suggestion by the solicitor Antón Hernández Zubizarreta, the Board interviewed Horst Binder, a manager who fulfilled the requisites for the position of general manager: previous experience in management positions, sales training, language skills and a special affinity with the social economy.

Horst Binder took over the management of the company as an independent consultant, working

jusqu'à deux millions de pesetas, en plus des montants leur revenant au titre de la capitalisation des indemnités de chômage. Le conseil soumit le nouveau plan de viabilité à l'ensemble des associés travailleurs qui l'approuvèrent lors d'un scrutin à bulletin secret.

Sur recommandation de l'avocat Antón Hernández Zubizarreta, le conseil prit rendez-vous avec Horst Binder, un économiste présentant toutes les qualités requises pour le poste de directeur général ; il avait de l'expérience en tant que gérant, un profil commercial, parlait plusieurs langues et entretenait de bons rapports avec le monde économique et social.





part-time for a temporary period of seven months. During this time, the company's debts with the Inland Revenue and the Social Security Office were re-negotiated, and Carlos Pujana was appointed sales manager. Relations with banks, institutions and suppliers were resumed. The company closed 1997 with profits of 226 million pesetas. At the end of his initial contract period, Horst Binder strengthened his commitment to the worker-shareholders of Izarbarri SAL and joined the company.

With the appointment of two new directors (economic-financial and industrial), the management team was complete, and a major programme of investments was initiated. In 1998, the company easily met its established targets and achieved an operating profit of 253.2 million pesetas. Following the plan compiled by ASLE, the board decided to set up a new company, Herramientas de Amorebieta SAL, although Izarbarri SAL remained operative.

Horst Binder assumait la gérance de la société en tant que conseiller indépendant à mi-temps, avec un engagement de sept mois. Pendant ce laps de temps, il renégocia les dettes auprès du Trésor Public et de la Sécurité Sociale, engagea Carlos Pujana comme directeur commercial et rétablit les rapports avec les banques, les institutions et les fournisseurs. L'année 1997 se clôtura sur un résultat d'exploitation positif de 226 millions de pesetas. À la fin de son premier contrat, Horst Binder rénova son engagement avec les associés d'Izarbarri SAL et termina par rallier leur projet.

L'organigramme de la direction de l'entreprise fut complété par l'embauche d'un directeur économique et financier et d'un directeur industriel et un vaste programme d'investissements fut mis en marche. En 1998 les objectifs définis furent largement atteints et la société réalisa un résultat d'exploitation de 253,2 millions de pesetas. Selon le plan d'ASLE, le conseil décida de créer une nouvelle société, Herramientas de Amorebieta SAL tandis qu'Izarbarri poursuivait ses activités.





In 1998, the company embarked on the process of gaining the ISO 9002 certificate, and the management sent an open letter out to the whole workforce:

*“Four eyes see more than two. There is no simpler statement that expresses so clearly one of the main pillars of total quality and continuous improvement. Teamwork. With this simple Spanish saying we would like to invite you all to participate in the improvement process we will be launching before the end of 1998. We need to improve what we do today, as well as how we do it. It is the only way to face the future with success, to ensure that the sacrifices made so far are duly rewarded, so that we can truly say that it was all worthwhile.”* And using another popular saying, the letter continued: *“He who does not look forward, falls behind. It is vitally important for everyone to be aware of the company’s objectives and to have the opportunity to participate actively and with enthusiasm in a project which has been defined between us all.”*

The company’s production capacity was around 57,000 twist drills per day, although this figure

Le processus d’obtention du certificat ISO 9002 fut amorcé en 1998 et la gérance adressa une lettre à tous les employés:

*«Quatre yeux voient mieux que deux. Aucune phrase plus simple n’exprime plus clairement ce qu’est l’un des principes de la qualité totale et de l’amélioration continue. Le travail en équipe. Par ce simple adage, nous voulons vous inviter à tous prendre part au processus d’amélioration que nous entamerons avant la fin de l’année 1998. Nous devons améliorer ce que nous faisons aujourd’hui, ainsi que la manière dont nous le faisons. C’est la seule façon de pouvoir relever les défis d’avenir avec succès et d’obtenir une vraie récompense pour tous les sacrifices réalisés jusqu’ici ; nous pourrions alors dire que cela valait la peine». Et, en poursuivant sur cet adage, elle ajoutait: «Qui ne regarde pas vers l’avant reste derrière. Il est très important que tout le personnel connaisse les objectifs de l’entreprise et ait la possibilité de participer activement et avec enthousiasme au projet que nous avons défini ensemble.*





could be increased to 65,000 with overtime. The nine *Gühring* fluting machines, which were now almost 20 years old, had more than paid for themselves. Indeed, they now operated with a lot of downtime, something which had a negative effect on both productivity and quality.

Replacing these machines was a problem with a very complex solution. In addition to the cost of acquiring nine new fluting machines, it also had to be borne in mind that the potential supplier was not able to provide more than three or four machines per year, and would not be able to deliver the first ones for at least 10 months. To avoid having to reduce production capacity during the machine renovation process, the company

La capacité de production de l'entreprise était de 57 000 broches par jour, et il était possible d'arriver à 65 000 en faisant des heures supplémentaires. Les neuf machines à canneler *Gühring*, vieilles de plus de 20 ans, étaient très largement amorties. De fait elles s'arrêtaient souvent, au détriment de la productivité et de la qualité.

Le remplacement de la machine était un problème difficile à résoudre. Outre le prix d'acquisition de neuf nouvelles machines à canneler, il fallait tenir compte du fait que l'éventuel fournisseur ne pourrait fournir que trois ou quatre machines par an, et qu'il ne pourrait pas livrer les premières avant 10 mois au moins. Pour que la capacité de production ne soit pas touchée pendant le

decided to purchase a new machine which, once installed, would enable it to start renovating and refurbishing the old machines, one by one. After four years, the company would have 10 modern, state-of-the-art fluting machines, and would have increased its production capacity by 11%.

Izar's days as an intrinsic part of the urban fabric of Amorebieta were numbered. Fortunately, however, it was not the industrial crisis which destroyed the historic factory buildings which had been like a second home to so many residents of Zornotza. The town grew and the Local Council's bylaws ruled that the plot on which Izarbarri SAL stood was classified as residential development land.

Izarbarri SAL calculated that moving would cost approximately 230 million pesetas, not including the downtime caused by the cessation of activities during the transfer to and set up in the new factory. Furthermore, in order to continue production, the company calculated that it would need industrial premises on which one or more buildings could be constructed, with at least 8,000 m<sup>2</sup> of useful surface area and good access points.

The company management and worker-members sent a letter to the Amorebieta Etxano Local Council expressing their desire for *"the interests of the town to coincide with their proposals for the future feasibility of the company"*. In this sense, they asked for the bylaws to be changed, bestowing greater development potential on the plot currently occupied by Izarbarri SAL, as well as a greater percentage of non-regulated private housing as opposed to state-subsidised apartments.

In 1999, the company began to operate under its new legal personality, Herramientas de Amorebieta SAL, which had been set up the previous year and which was made up by 124 worker-shareholders.

renouvellement des machines, la direction décida d'acheter une nouvelle machine qui, une fois installée, permettrait de lancer un processus de réadaptation des anciennes machines, une par une. Quatre ans plus tard, l'entreprise disposait de 10 machines à canneler modernes de dernière génération et sa capacité de production avait augmenté de 11%.

La présence d'Izar dans le tissu urbain d'Amorebieta touchait à sa fin. Mais heureusement la démolition des pavillons historiques qui avaient été la deuxième maison de tant d'habitants de la ville n'était pas due à la crise industrielle. La ville s'agrandissait et dans le plan d'occupation des sols de la Mairie le terrain occupé par Izarbarri SAL était classé comme terrain constructible.

Izarbarri SAL calcula que le transfert de son activité aurait un coût approximatif de 230 millions de pesetas, sans compter les jours d'inactivité consacrés au déplacement et à la mise au point d'une nouvelle usine. En outre, pour développer son activité, la société aurait besoin d'un terrain industriel qui permettrait la construction d'un ou de plusieurs pavillons, de 8 000 m<sup>2</sup> au moins de surface utile et avec de bons accès.

La direction et les associés travailleurs adressèrent une lettre à la Mairie d'Amorebieta Etxano où ils exprimaient leur souhait que *«les intérêts municipaux convergent avec leurs propositions pour la viabilité future de l'entreprise»*. Ils demandaient dans ce contexte une modification d'occupation des sols, autorisant un plus grand volume constructible sur le terrain d'Izarbarri SAL et un pourcentage supérieur de logements en vente libre par rapport à celui des logements sociaux.

En 1999 la société commença à fonctionner avec sa nouvelle personnalité morale, Herramientas de Amorebieta SAL, constituée l'année précédente et qui regroupait 124 associés travailleurs.



*Horst Binder*

### **FROM BAD TO BETTER, AND BETTER AND BETTER...**

A German from Bavaria, Horst Binder earned his business studies degree from Hamburg University, and started work in that same city as assistant sales manager in a firm which manufactured electric motors. He later moved to Bilbao as head of production for the Biscayan company Alconza, which had begun to manufacture motors under a license granted by the German firm. Although he considered returning to his native country on various occasions, in the end he married a Basque woman and like the Englishman in a popular song from Bilbao "could now no longer leave".

After serving for years as director for one of the companies of the Alconza group, for three years he led the process of restructuring the company Fuchosa in Apatamonasterio, turning it into a limited labour company, before assuming responsibility for a similar procedure in LOSAL in Gernika. Before joining Izarbarri SAL, Horst Binder formed part of a Bilbao based consultancy firm specialising in helping struggling companies get back on their feet.

*"Two friends, Josetxo Hernández, the director of ASLE, and Antón Hernández Zubizarreta, asked me if I would be willing to go on a six-month foray at Izar," he recalls. "The company was without a management team and needed someone to sort things out until a definitive director could be found. I accepted and went for an interview with the board. In April 1997, I joined the company for six months and have remained linked to Izar ever since, serving as director for seven years and as a member of the board until 2007."*

*"When I arrived in Izarbarri, the board told me that they had agreed to implement ASLE's plan and that all I had to do was take care of the everyday management of the company for six months, collaborating at the same time in the*

### **DE MIEUX EN MIEUX...**

Allemand de Bavière, Horst Binder avait étudié les sciences commerciales à Hambourg où il avait commencé à travailler en tant qu'assistant du directeur commercial dans une entreprise qui fabriquait des moteurs électriques. Il arriva à Bilbao embauché comme Chef de production par l'entreprise Alconza en Biscaye, qui commençait à fabriquer des moteurs sous licence de l'entreprise allemande. Même s'il a bien souvent pensé retourner dans son pays, il se maria avec une basque et, comme le dit la chanson de l'Anglais, «il n'est jamais reparti».

Après avoir été gérant pendant plusieurs années de l'une des entreprises du groupe Alconza, il pilota pendant trois ans le processus de reconversion de l'entreprise Fuchosa de Apatomonasterio en société anonyme de travail ainsi qu'un autre processus de reconversion similaire à LOSAL à Gernika. Avant d'arriver à Izarbarri SAL, Horst Binder faisait partie d'une agence conseil de Bilbao spécialisée dans le sauvetage d'entreprises en difficulté.

*«Deux amis, Josetxo Hernández, gérant d'ASLE et Antón Hernández Zubizarreta me demandèrent si j'étais disponible pour une incursion de six mois à Izar, se souvient-il. L'entreprise n'avait plus de gérance et avait besoin de quelqu'un à sa tête pour y mettre un peu d'ordre jusqu'à ce qu'un gérant définitif soit engagé. J'acceptai et pris rendez-vous avec le conseil. En avril 1997 j'ai commencé à travailler pour six mois, et je suis depuis lors lié à Izar où j'ai travaillé pendant sept ans comme gérant et jusqu'en 2007 comme conseiller».*

*«Lorsque je suis arrivé à Izarbarri, le conseil m'a communiqué que l'exécution du plan d'ASLE avait été décidée et que je n'avais qu'à m'occuper de la gestion quotidienne de l'entreprise pendant six*





*search for a new director. When I actually started working, I soon realised that the feasibility plan only enjoyed theoretical support, and I had to renegotiate the company's debts with the Inland Revenue and the Social Security Office, and intervene in the negotiation of dismissals also. A global agreement was reached to reduce the company's workforce, and a fund of one hundred million pesetas was set up for taking out an insurance policy designed to complement the future retirement pensions of the workers who were forced to leave the company."*

*Horst Binder threw himself into Izarbarri, heart and soul: "I risked all the professional prestige I had garnered in the companies of the Basque Country since my arrival from Germany in 1965. I was tremendously encouraged to learn that the name Izar had a lot of weight in Spanish industry and was associated with high-quality cutting tools. A determining factor in my decision*

*mois, en participant à la recherche d'un nouveau gérant. Lorsque j'ai commencé à travailler, je me suis rendu compte que le plan de viabilité n'avait qu'un support théorique, et j'ai dû renégocier les dettes en cours avec le Trésor Public et la Sécurité Sociale et intervenir dans la négociation des licenciements. Nous sommes parvenus à un accord global de réduction d'effectif et créé un fond de cent millions de pesetas pour contracter une nouvelle assurance qui serait à même, le moment venu, de compléter les retraites des travailleurs devant quitter l'entreprise».*

*Horst Binder s'impliqua à fond dans Izarbarri: «J'ai mis en jeu tout le prestige professionnel que j'avais accumulé dans des entreprises du Pays basque depuis ma venue d'Allemagne en 1965. Apprendre que le nom d'Izar avait du poids dans l'industrie espagnole et qu'il était lié aux outils de coupe de qualité m'a terriblement encouragé à poursuivre. Mais ma décision de rester à ce poste*



*to continue with the company was the fact that the workers trusted my ability to ensure that, this time, the attempt to get the factory back on its feet would be successful. It was not blind faith, but they supported my decisions unwaveringly. The initial six months turned into seven years. We went from bad to better, and better and better. We were very lucky, because the moment was right for growth."*

*"Horst Binder is an extraordinary leader, an excellent organiser and a man of great strength of mind and tranquillity. He was, without doubt, the ideal person to coordinate a new project in IZAR," states Antón Hernández Zubizarreta. "His early days in Izar were difficult, even at a personal level. A certain amount of time, and a lot of generosity on both sides, was needed for his relationship with Agustín Diana and Quintín Marín (Chairman and Deputy Chairman of the Board at the time) to prove fruitful for the company. Fortunately, they did not take too long*

*a été très fortement motivée par le fait que les travailleurs me faisaient confiance et pensaient que j'avais les capacités pour remettre la société à flot. Ils ne me faisaient pas une confiance aveugle, mais ils soutenaient mes décisions sans vaciller. Les six mois d'engagement initial durèrent finalement sept ans. En partant d'une terrible situation, nous sommes allés de mieux en mieux... Nous avons eu beaucoup de chance puisque l'époque était propice à la croissance».*

*«Horst Binder est un leader extraordinaire, un magnifique organisateur, très intègre et pausé. C'était sans doute la personne idéale pour coordonner un nouveau projet à IZAR», assure Antón Hernández Zubizarreta: «Ses début à Izar ont été difficiles, même au niveau personnel. Ce n'est qu'au bout d'un certain temps et beaucoup de preuves de générosité des deux parties que sa relation avec Agustín Diana, alors président et Quintín Marín, vice-président s'avéra fructifère pour l'entreprise. Heureusement pour la société,*





*to reach a high level of understanding which, coinciding with the development of the market, enabled the company to embark on an era of sustained growth."*

The birth of Herramientas de Amorebieta SAL was legally preceded by a series of continuous bankruptcies. The workers kept the trade name IZAR, along with a modest collection of corporate assets, consisting of a series of machines, most of which were obsolete, and land that was heavily mortgaged and subject to extraordinary tax burdens. Hernández Zubizarreta believes that the company managed to keep its head above water *"thanks to the fact that, one way or another, it always found a way to keep manufacturing high-quality tools". "Izar, a person-based project, has become one of the best examples of success that I have seen in my 38 years of professional life,"* states the solicitor, who specialises in refloating struggling companies. *"Thanks to the efforts of everyone involved in the process, and particularly those who assumed the leadership, today Izar is a more than worthy successor of the industrial project which began 100 years ago, thanks to the fortune and entrepreneurship of the Larrinaga brothers."*

*ils ne tardèrent pas à s'entendre parfaitement et leur entente coïncida avec la croissance du marché, ce qui permit à l'entreprise de s'engager dans une étape de croissance soutenue.*

La naissance de Herramientas de Amorebieta SAL fut précédée juridiquement par une succession sans fin de faillites. Les travailleurs conservèrent la marque IZAR et un très modeste patrimoine composé de machines pour la plupart obsolètes, de terrains largement hypothéqués et de charges extraordinaires. Hernández Zubizarreta considère que l'entreprise restait sur le marché *«parce que, d'une manière ou d'une autre, elle parvenait encore à produire des outils de qualité»*. *«Izar, un projet basé sur les personnes, est finalement un parfait exemple du succès que j'ai connu au cours de mes 38 ans de vie professionnelle»* déclare l'avocat expert en sauvetage d'entreprises en difficulté. *«Grâce à l'effort de toutes les personnes impliquées dans ce processus et, notamment, de celles qui l'ont dirigé, Izar est aujourd'hui une très digne héritière du projet industriel né il y a cent ans, grâce à la chance et à l'esprit d'entreprise des frères Larrinaga»*.



*Carlos Pujana*

## CLOSENESS TO CUSTOMERS

During the last decade of the 20<sup>th</sup> century, the company focused its commercial strategy on foreign sales, particularly to the United States, a country from which the firm derived 40% of its turnover. Izar's North American customers were large-scale importers who purchased mainly milling cutters at very low prices. Many unfavourable contracts were signed, which on occasions actually resulted in a loss for the company.

One of Horst Binders' first decisions was to do away with these problematic sales. With Carlos Pujana at the head of the Sales Department, the company introduced a radically new commercial policy and started to develop a customer-focused strategy. Price lists and sales conditions were standardised and markets reorganised, with the aim of replacing a large percentage of the US sales with new, smaller customers from more diversified markets. Production changed focus and began to adapt to buyers' needs and the levels of quality they required. Izar listened to the market, understood its messages and offered solutions.

The renovation of the company's machinery significantly improved the reliability of the equipment and the material handling processes and enabled the workshop to respond adequately to the new business strategy. Work was reorganised on the basis of functional machine groups: grinding, fluting, sharpening, split point making, etc. and the sections were grouped together in order to make the workers more versatile. Several production lines were also set up. The workshop became more flexible, and more able to manufacture small batches of products.

In 1998, Herramientas de Amorebieta SAL set itself the target of recovering, under the Izar

## PROXIMITÉ DES CLIENTS

Dans la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise concentrait sa stratégie commerciale sur les ventes massives à l'étranger, notamment aux États-Unis, vers lequel elle exportait 40% de son chiffre d'affaire. Les clients d'Amérique du Nord d'Izar étaient de grands importateurs qui achetaient surtout des fraises à des prix très bas. La société passait des contrats dans des conditions peu avantageuses, qui parfois entraînaient même des pertes.

L'une des premières décisions d'Horst Binder fut d'éliminer radicalement ces ventes problématiques. Avec Carlos Pujana à la tête de la direction commerciale, l'entreprise changea radicalement sa politique de ventes et commença à appliquer une stratégie d'approche des clients. Les tarifs et conditions de vente furent homogénéisées et les marchés réorganisés afin de remplacer par de nouveaux clients plus petits et des marchés plus diversifiés une grande partie des ventes réalisées aux États-Unis. La société parvint à réorienter la production en l'ajustant aux exigences des acheteurs et aux niveaux de qualité que ceux-ci demandaient. Izar écoutait le marché, comprenait les messages et offrait des réponses.

La rénovation des machines améliora grandement la fiabilité des équipements et les processus de manipulation de matériaux ; elle permit également à l'atelier de répondre à la nouvelle stratégie commerciale. Le travail fut réorganisé sur la base de groupes fonctionnels de machine - rectification, cannelage, affûtage, aiguisage - et de regroupement de sections pour que les travailleurs soient plus polyvalents. Certaines cellules de travail en ligne furent également créées. L'atelier gagna en souplesse pour produire des lots moins grands.

En 1998, Herramientas de Amorebieta SAL se fixa comme objectif de récupérer sous la marque Izar



brand, its former position as leader of the Spanish cutting tool market, and of making a name for itself on the other European markets also. It organised a sales convention under the slogan "1998, the IZAR year" and in a major commercial effort, completely renewed its national and international sales networks, establishing a commercial policy based on modernisation and the increased added value of its products. From 1999 to 2004, around two million euros per year were invested in quality improvements and the launch of new tools, such as high performance cobalt twist drills and powder metal coated steel milling cutters, in which the company is market leader today in Europe. The quality of the DIN 338 high-speed steel twist drill, the standard, most widely-sold model, improved drastically and production began on a highly successful range of *Izarpoint* tools aimed specifically at the construction industry.

le leadership sur le marché espagnol des outils de coupe et de gagner des parts de marché sur les marchés européens. Elle organisa une convention avec le slogan «1998, l'année d'IZAR» et, pour mettre un point d'orgue à un énorme effort commercial, rénova totalement ses réseaux de ventes national et international tout en définissant une politique commerciale basée sur la modernisation et l'accroissement de la valeur ajoutée de ses produits. De 1999 à 2004 elle investit environ deux millions d'euros par an pour améliorer la qualité et lancer de nouveaux outils comme des broches à haut rendement en cobalt et des fraises en acier obtenu à partir de poudre métallique, marché sur lequel elle est actuellement leader en Europe. La qualité de la broche *DIN 338* en acier rapide, le modèle standard et le plus vendu, s'est radicalement améliorée et la société a démarré la production de la gamme d'outils *Izarpoint* spécialement destinés à la construction et bien accueillies sur le marché.







Izar began to recover its former glow of success. In 1999, 2005 and 2007 it won a series of national and international awards for the quality and performance of its tools, as well as for innovation - awards bestowed by both customers and the specialist media.

In the year 2000, Izar gained its ISO 9001 certificate, an achievement which marked the beginning of a series of activities and recognitions aimed at quality improvement: certificate in accordance with the German TK 5133-662 standard issued by the Remscheid Testing and Verification Institute in 2001; Euskalit's Diploma for Progress towards Excellence; the Ekoskan Diagnosis and the implementation of a waste reduction system in 2001; and an environmental audit aimed at implementing the ISO 14001 standard in 2005, a standard for which Izar was finally certified in 2009.

Izar a commencé à reconquérir l'aura qui était la sienne à la grande époque. Elle a reçu plusieurs prix nationaux et internationaux récompensant la Qualité et le Rendement des Outils, ainsi que l'Innovation, prix remis par des clients et des médias spécialisés en 1999, 2005 et 2007.

Izar a obtenu la certification ISO 9001 en 2000 qui a marqué le point de départ de plusieurs actions récompensées pour améliorer la qualité ; certification selon la norme allemande TK 5133-662, par l'Institut d'Essais et de Vérification de Remscheid en 2001 ; Diplôme de Reconnaissance de Progrès vers l'Excellence d'Euskalit ; Diagnostic Ekoskan et implantation d'un système de réduction des déchets en 2001 ; et un audit environnemental destiné à l'implantation de la norme ISO 14001 en 2005, norme par laquelle Izar a finalement été certifiée en 2009.

In stages, workers gradually recovered their former salary levels and reduced their working hours. In 1999, dividends were distributed for the first time between the worker-shareholders of Herramientas de Amorebieta SAL. From the ashes of a bankrupt company, a new company had risen which would soon become a world benchmark in the cutting tools industry.

When he joined Izar in 1997, Carlos Pujana already had 10 years' international sales experience at Super Ego Tools, a company from Abadiño and a subsidiary of the German group Rothenberger. *"I was offered the position of sales director, and more than an attempt to improve my economic situation, I agreed because I was attracted by the challenge. I was not unaware of the risk of joining a project which had just gone through a very difficult period, but I thought it would be a good opportunity for me, because I knew that the company had products of recognised quality on the market. I got on very well with Horst Binder,*

Les travailleurs ont en plusieurs étapes peu à peu retrouvé leur niveau de salaire tout en réduisant leur temps de travail. Des dividendes furent pour la première fois distribués parmi les associés-travailleurs de Herramientas de Amorebieta, SAL. D'une entreprise en faillite commençait alors à renaître une entreprise qui serait bientôt une référence mondiale dans le secteur des outils de coupe.

Carlos Pujana entra à Izar fort de ses 10 années d'expérience de commerce international à Super Ego Tools, une entreprise d'Abadiño, filiale du groupe allemand Rothenberger: *«Je suis entré en tant que directeur commercial et je me suis impliqué plus pour relever un défi que pour améliorer mes revenus. Je n'ignorais pas qu'il était pour moi risqué de me lancer dans un projet qui venait de traverser une époque particulièrement difficile, mais cela m'a semblé être une bonne opportunité parce que je savais que l'entreprise avait des produits de qualité reconnue sur le*



*and together we redefined the company's sales policy, something which was urgently needed since it was working at the time on the basis of completely obsolete systems."*

Managing Director of Izar since he took over the reigns from Horst Binder in 2004, Carlos Pujana speaks with pride of the company's long journey and the merit of its workers. He feels comfortable in his position as chief pilot: *"The company demands a lot, but gives back a lot too,"* he says. When he talks about the future, his commercial training is revealed: *"The company's commercial policy goes beyond sales; the information we receive from the users of our products is vital to our process of ongoing innovation, with which we aim to keep Izar at the forefront of quality and competitiveness."*

Currently, in addition to the Spanish market, Izar sells to industrial distributors in 69 different countries. It has a good position on the emerging markets of China, Russia and Brazil and is working to increase sales from Australia and New Zealand to Argentina, Chile, Iceland and the Mauritius Islands. The company maintains its objective of growing also on those markets closest to home, in which it is currently setting up its own distribution networks. In France, it already has a group of over 200 customers and works to achieve this same level of operations in other neighbouring European countries. *"It is a slow process,"* explains Carlos Pujana, *"in which we have to gain several hundred customers in each country, based on the quality of our products and the prestige of our brand. Through our distributors, Izar tools reach companies such as Airbus, which demand the highest quality standards from their suppliers."*

In 2005, Herramientas de Amorebieta SAL purchased a plot of land in the Boroa Industrial Estate in Amorebieta and began to build a new factory. At the same time, it began to look

*marché. Je me suis très bien entendu avec Horst Binder et ensemble nous avons redéfini la politique commerciale, un besoin urgent puisque nous fonctionnions en nous basant sur des schémas qui étaient devenus obsolètes».*

Directeur Gérant d'Izar depuis qu'en 2004 il a pris le relais de Horst Binder, Carlos Pujana évoque avec fierté la trajectoire de l'entreprise et le mérite de ses travailleurs. Il se sent à l'aise dans sa responsabilité de premier à bord: *«L'entreprise demande beaucoup mais donne aussi beaucoup».* Lorsqu'il parle de l'avenir, il laisse transparaître sa trajectoire commerciale: *«La politique commerciale va bien au-delà des ventes ; les informations que nous recevons des utilisateurs de nos produits sont fondamentales dans le processus d'innovation permanente, par lequel nous souhaitons qu'Izar reste à l'avant-garde de la qualité et de la compétitivité».*

Actuellement Izar vend à des distributeurs industriels espagnols et dans 69 pays. Ses produits sont en bonne place sur les marchés émergents de Chine, de Russie ou du Brésil et travaille pour accroître les ventes depuis l'Australie et la Nouvelle Zélande à l'Argentine, au Chili, en Islande ou dans l'île Maurice. L'entreprise conserve son objectif de croissance sur les marchés les plus proches sur lesquels elle implante ses propres réseaux de distribution. Elle dispose déjà en France d'un groupe de plus de 200 clients et travaille dans ce même but dans les pays européens de son environnement proche. *«Il s'agit d'un processus lent - explique Carlos Pujana - au cours duquel nous devons capter des centaines de clients dans chaque pays, en nous appuyant sur la qualité de nos produits et le prestige de la marque. À travers les distributeurs, les outils d'Izar touchent des entreprises comme Airbus, qui exigent à leurs fournisseurs les normes de qualité les plus strictes».*





into the possibility of implementing a new lean production system for the new plant. In 2006, the construction work in Boroa began, a new range of Izartool products was launched and the company was recognised for its commitment to Corporate Social Responsibility.

En 2005 Herramientas de Amorebieta SAL a acheté un terrain dans la zone industrielle Boroa de Amorebieta pour construire une nouvelle usine et a commencé par ailleurs à étudier un nouveau système de production ajustée pour la nouvelle usine. Les travaux à Boroa ont commencé en 2006 et la société a lancé la nouvelle gamme de produits *Izartool* - l'entreprise a vu récompensée son implication dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.





Mari Feli Arrizabalaga Lizaso

## THE PROGRESS OF WOMEN

Since 2008, Izar's Board of Directors has been chaired by a woman. The career of Mari Feli Arrizabalaga Lizaso, a veteran who joined the company in 1977, is a faithful reflection of the progress made by women in our society.

Traditionally, in the majority of Basque metallurgy industries, women filled administrative posts, and only a very few worked in production. Izar's Workshops opened their Doors to women at the beginning of the nineteen sixties, when the twist drills were finished manually and Izar hired thirty women to carry out this task, which was deemed to be "in accordance with the female condition". The next technological renovation, which occurred ten years later, had the opposite effect on women, and resulted in over half of the company's female workers losing their jobs.

During the sixties, the Programming Department was set up, in which eight women monitored the thousands of manufacturing orders which circulated every day around the factory.

The majority of female administrators trained at the Karmengo Ama Ikastetxea school, where nuns ran vocational training courses specialising in trade and commerce. This is the case of Mari Feli Arrizabalaga, who at the age of 16 started work as an administrative assistant in the twist drill and tools warehouse: *"For years it was quite normal for Izar to go to the school to select potential employees whenever it needed new administrative staff. This custom lasted until 1977, when the last group of classmates recruited directly from the school joined the company. It was a period in which children were forced to behave like adults,"* she recalls. After approximately 15 years in the warehouse, Mari Feli moved to the administration-management

## PERCÉE DES FEMMES

Depuis 2008 une femme préside le conseil d'administration d'Izar. La trajectoire de Mari Feli Arrizabalaga Lizaso, une vétérane entrée dans l'entreprise en 1977, est le reflet fidèle de la progression des femmes dans notre société.

Dans la plupart des industries métallurgiques basques, les femmes s'occupaient traditionnellement de travaux administratifs et elles étaient peu nombreuses à travailler à la production. Les ateliers d'Izar s'ouvrirent aux femmes au début des années soixante-dix, lorsque les broches étaient finies à la main ; pour réaliser ce travail alors qualifié de «adapté à la condition féminine», Izar embaucha trente femmes. La rénovation technologique suivante, dix ans plus tard, eut l'effet contraire sur le travail des femmes, et on apprit que plus de la moitié des femmes de l'atelier perdraient leur travail.

Un département de Programmation fut créé dans les années soixante-dix toujours, dans lequel huit femmes se chargeaient de suivre les milliers d'ordres de fabrication qui circulaient en permanence dans l'entreprise.

La plupart des employées administratives étaient formées à l'école Karmengo Ama Ikastetxea, où les religieuses donnaient des cours de Formation Professionnelle spécialisée dans le Commerce. C'est le cas de Mari Feli Arrizabalaga, qui à 16 ans commença à travailler en tant qu'employée d'administration dans l'entrepôt de broches et outils: *«Pendant des années lorsqu'Izar avait besoin d'embaucher du personnel administratif, ils appelaient l'école pour réaliser des entretiens d'embauche. Cette coutume perdura jusqu'en 1977, année où le dernier groupe de camarades de classe est entrée dans l'entreprise après une sélection directe dans l'École. À cette époque on exigeait aux enfants de se comporter comme des*

department, and from 1997 onwards worked in the Domestic Sales Department.

Although some women gave up their jobs to get married or have children, during the mid-seventies this custom began to peter out. Women who continued working after having children had

*adultes*», se souvient-elle. Au bout d'environ 15 ans dans l'entrepôt, elle changea de poste et passa à l'administration-gérance ; elle travaille depuis 1997 au département commercial national.

Certaines femmes arrêtaient de travailler pour se marier ou lorsqu'elles allaient avoir des



to make a double effort. *“At that time,”* explains Mari Feli Arrizabalaga, *“it did not even occur to us to demand any kind of flexibility in order to enable us to reconcile our professional activities with our family obligations. We were afraid of losing our jobs and quickly returned to work after our maternity leave was over. We didn’t even consider taking voluntary unpaid leave. In this sense, things have changed and now women have the possibility of working part time”*.

The women of Izar have always been interested in collective affairs and have featured on the official candidate lists of various organisations, right from the earliest union elections. During the nineteen eighties, Antonia Vasco headed the list of technical and administrative candidates for the company committee, on behalf of the trade union LAB. From the nineties onwards, women sat on the company committee and on the board of directors, and their presence also increased among the higher echelons of the company management, in the departments of finance, human resources and sales.

The 2009 sustainability report outlines Izar’s commitment to equal opportunities, specifically in the selection procedures applied during the hiring of workshop and warehouse staff. The report also establishes a positive discrimination policy in favour of hiring women, as a means of fostering gender equality within the company.

Mari Feli Arrizabalaga joined the Herramientas de Amorebieta SAL’s Board of Directors in 2003. *“When you become a Board member you change your mindset, because you have direct access to information which helps you understand why certain decisions are made. We have had a good decade, in which the worker-shareholders have met their targets and received dividends, until the latest economic crisis began to make itself felt in 2008.”*

enfants, coutume qui commença à disparaître au milieu des années soixante-dix. Les femmes qui continuaient à travailler lorsqu’elles avaient des enfants devaient redoubler d’efforts. *«À cette époque, raconte Mari Feli Arrizabalaga - nous envisagions de revendiquer plus de souplesse pour pouvoir concilier notre vie professionnelle et notre vie familiale. Nous avons peur de perdre notre emploi et après notre arrêt maternité, nous revenions vite au travail ; il ne nous serait même pas venu à l’idée de demander une disponibilité. Les choses ont bien changé dans domaine, à présent les femmes ont la possibilité de travailler à mi-temps.»*

Les femmes d’Izar ont toujours pris part aux sujets collectifs et figuré dans les listes des différentes organisations depuis qu’existent les élections syndicales. Dans les années quatre-vingt, Antonia Vasco fut tête de liste des techniciens et administratifs pour LAB lors des élections au comité d’entreprise. À partir des années quatre-vingt dix, les femmes sont présentes au comité d’entreprise et dans le conseil d’administration, et leur présence est plus forte dans les postes à responsabilité et représentatifs, dans les directions Financière, des Ressources Humaines et Commerciale.

Le mémoire de durabilité de 2009 définit l’engagement d’Izar en faveur de l’égalité des genres, et concrètement dans les procédures de sélection appliquées lors de l’embauche de personnel d’atelier et d’entrepôt. Il établit par ailleurs une discrimination positive en faveur de l’embauche des femmes, pour encourager l’égalité des sexes.

Mari Feli Arrizabalaga est entrée au conseil d’administration de Herramientas de Amorebieta SAL en 2003: *«Lorsque vous entrez au Conseil vous ne voyez plus les choses de la même manière puisque l’accès direct aux informations vous aide*



After more than three decades at Izar, Mari Feli has experienced her fair share of difficulties: *“Fortunately, after all the industrial crises of the past we managed to climb out of the hole and enjoy the good years that followed. From 2008 onwards, the global financial crisis has meant that we have had to make sacrifices, but Izar currently enjoys a very high level of prestige on the international market with high productivity levels and tried and tested quality.”*

*à comprendre certaines décisions. Nous avons connu une bonne décennie dans laquelle les associés-travailleurs ont atteint leurs objectifs et ont obtenu des dividendes ; en 2008 nous avons commencé à ressentir la dernière crise».*

Ses trente ans de carrière à Izar ne se sont pas déroulés sans embûches. *«Heureusement, après toutes les crises industrielles, nous avons réussi à sortir du trou et avons connu des années fastes. Depuis 2008, la crise financière globale nous impose des sacrifices, mais Izar est actuellement une entreprise prestigieuse sur les marchés internationaux, avec des niveaux de productivité et de qualité contrastés».*





### IZAR CUTTING TOOLS SAL IN BOROA

The move to the new plant in Boroa began in 2007. In just six months, over 200 people and 300 machines were transferred without customer service being interrupted for even a moment. In March 2008, Herramientas de Amorebieta SAL said farewell to its old factory and the whole workforce posed for an historic company photograph. As a farewell gift, Izar donated two vintage machines to the town of Amorebieta.

Coinciding with the move to Boroa, Herramientas de Amorebieta SAL changed its registered offices and its name, becoming IZAR CUTTING TOOLS SAL.

### IZAR CUTTING TOOLS SAL À BOROA

Le déménagement sur le nouveau site de Boroa a commencé en 2007. En six mois plus de 200 personnes et 300 machines ont été installées et le service aux clients n'a jamais été interrompu. En mars 2008, Herramientas de Amorebieta, SAL. a quitté la vieille usine et tout l'effectif a posé pour une photographie historique pour l'entreprise. Izar a fait don de deux machines historiques à la ville d'Amorebieta lors de son déménagement.

À l'occasion du transfert à Boroa, Herramientas de Amorebieta SAL a changé son domicile social et le nom de sa société ; elle s'appelle à présent IZAR CUTTING TOOLS SAL.





The new facilities in Boroa enabled the company to grow in a sustainable manner, from a technical, production and logistical perspective. The official opening was attended by workers, customers, suppliers and inhabitants of Amorebieta, as well as many institutional representatives, headed by the then President of the Regional Basque Government, Juan José Ibarretxe.

*“The official opening of the new factory in Boroa was an unforgettable event,”* recalls the Chairwoman of the Board of Directors, Mari Feli Arrizabalaga. *“It was attended by many people related in some sense to the company and many top level institutional representatives also came, but what was really moving was to see the pride felt by the workers, especially those who had been with IZAR for many years, and our retired members also. Attending the official opening of*

Les nouvelles installations de Boroa permettront à l'entreprise de croître de manière durable dans les domaines technique, productif et logistique. Des travailleurs, des clients, des fournisseurs, des habitants d'Amorebieta se sont retrouvés lors de l'inauguration du nouveau site, aux côtés du Chef du Gouvernement basque de l'époque, Juan José Ibarretxe.

*«L'inauguration de la nouvelle usine de Boroa s'est faite dans la bonne humeur»* se souvient la présidente du conseil d'administration Mari Feli Arrizabalaga. *«De nombreuses personnes liées avec l'entreprise nous ont accompagnés, ainsi que des personnalités institutionnelles de tout premier plan, mais nous avons tous été particulièrement émus par la fierté que ressentaient les travailleurs, notamment les anciens d'IZAR et les retraités. Assister à l'inauguration de la nouvelle usine en*



*Iratxe Moreno*

*the new factory as Chairwoman of the Board of Directors, thirty-one years after having left school to join the company, filled me with memories and emotions.”*

In 2008, IZAR embarked on a process of rethinking its future, and expressed its conclusions in the 2008-2010 Strategic Plan. The document states that the company needs to achieve the critical mass required to enable it to compete successfully on the international market, and at the same time have access to the international raw materials market in competitive conditions. In order to achieve its strategic objectives, IZAR has completely reorganised its production activities, based on a lean manufacturing system, with comprehensive processes which enable the company to improve its quality and competitiveness and to provide a good service to its customers. This, has all been achieved by developing new product lines with high added value for users.

Today, IZAR is an innovative company managed in accordance with the EFQM total quality model, which has a high level of commitment to Corporate Social Responsibility. In 2009, IZAR published its sustainability report, thus becoming the first industrial company of its size to do so in Spain. The report clearly states IZAR's commitment to improve its economic impact and its commitment to the environment and social cohesion. Its principal values, according to its directors, are honesty and the commitment of its people to a job well done. The company is firmly committed to its local environment and collaborates with many different sporting and cultural institutions in Amorebieta.

Due to the fact that many older workers have retired over the last decade and their jobs have been taken over by younger replacements, many of IZAR's current employees are unaware of the efforts made in the past by various generations

*tant que présidente du conseil d'administration, trente et un ans après avoir quitté l'école pour entrer à IZAR a fait remonter en moi une multitude de souvenirs et de sentiments».*

En 2008 IZAR a lancé une réflexion sur son avenir et a exposé ses conclusions dans le Plan Stratégique 2008-2010. Le document indique que l'entreprise a besoin d'atteindre une masse critique suffisante lui permettant d'être un concurrent solide sur les marchés internationaux, tout en ayant accès au marché international de matières premières dans des conditions compétitives. Pour atteindre ses objectifs stratégiques, IZAR a totalement réorganisé son activité de production qu'elle a basée sur un système de production ajusté, avec des processus intégraux qui lui permettent de gagner en qualité, en compétitivité et de fournir un bon service aux clients ; tout ceci accompagné de nouvelles lignes de produits à haute valeur ajoutée pour leurs utilisateurs.

Aujourd'hui IZAR est une entreprise innovante et gérée selon le modèle de qualité totale EFQM qui est fortement engagée dans le système de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. En 2009 IZAR a publié son mémoire de durabilité et a été la première entreprise espagnole de cette taille à le faire. Ce mémoire explique l'engagement d'IZAR en faveur de l'amélioration de son impact économique, le respect de l'environnement et la cohésion sociale. Ses valeurs principales, comme le soulignent ses dirigeants, sont l'honnêteté et la recherche du travail bien fait par le personnel. La société est très impliquée dans son environnement local et collabore avec diverses institutions sportives et culturelles d'Amorebieta.

Étant donné le renouvellement générationnel de l'effectif pendant la dernière décennie, nombre des associés et travailleurs actuels de l'entreprise ne connaissent pas les efforts réalisés avant eux à IZAR par plusieurs générations d'habitants





of Zornotza inhabitants. Unlike the workers who, in the nineteen nineties, had more or less been “forced” to become worker-shareholders in order to save the company and safeguard their jobs, the worker-shareholders of IZAR in the 21<sup>st</sup> century are worker-shareholders by choice.

This is the case for Iratxe Moreno, who joined IZAR when she was 20, on April 21<sup>st</sup> 1999. *“After doing my A levels, I joined IZAR straight away, and am still here today.”* Iratxe worked for two and a half years as a packager and then moved to the orders department. She believes that the warehouse *“is a good place to learn about how the company works”*. After a number of years at IZAR, she became a worker-shareholder in the company: *“It was my dream to become a member, because I love my job and, in principle, I see my future as being at IZAR”*.

*“We members have to have a high level of commitment, we cannot forget for one moment that it is our jobs and our money which is at stake.”* This is how Iratxe Moreno explains what makes

d’Amorebieta. À la différence des travailleurs qui dans les années quatre-vingt-dix sont devenus associés «par obligation» pour sauver l’entreprise et leurs postes de travail, les associés travailleurs d’IZAR au XXI<sup>ème</sup> siècle le font volontairement.

C’est le cas d’Iratxe Moreno qui est entrée à IZAR à 20 ans le 21 avril 1999. *«IZAR a été mon premier travail après le Bac, et j’y suis toujours»*. Iratxe a travaillé pendant deux ans et demi comme emballeuse, puis est passée au service des commandes. Elle pense que l’entrepôt *«est un bon observatoire du fonctionnement de l’entreprise»*. Quelques années après être entrée à IZAR, elle est devenue associée travailleuse: *«J’étais très heureuse de devenir associée, parce que j’aime mon travail et parce qu’en principe je pense que mon avenir se trouve à IZAR»*.

*«Les personnes qui comme moi sont devenues associées doivent être très impliquées, nous ne pouvons pas oublier que notre emploi et notre argent sont en jeu»*. C’est ainsi qu’explique Iratxe Moreno la caractéristique différentielle d’IZAR en





*Bittor Martínez*

IZAR different as a labour limited company. And this implies accepting that your working day may be longer than in the rest of the company. *"We leave a couple of hours after our other colleagues, because the warehouse service is set up to ensure the full satisfaction of our customers' needs."* Despite the timetable, however, Iratxe tries to find a good work-life balance by *"using effective time management"*.

During her time at IZAR, she has never for one moment considered participating in the management bodies, but she believes that it would be an interesting experience and does not dismiss the possibility that she might do so one day.

Et elle s'implique en acceptant naturellement que dans sa section sa journée de travail se prolonge l'après-midi plus que dans d'autres entreprises. *«Nous sortons deux heures après nos autres collègues, parce que l'objectif du service d'entrepôt est de satisfaire les besoins de nos clients».* Malgré les horaires de travail, Iratxe tente de concilier sa vie personnelle avec sa vie professionnelle *«en organisant bien mon temps».*

Au cours de ses années à IZAR, elle n'a à aucun moment eu l'intention de participer aux organes de gestion, mais elle pense qu'il pourrait s'agir d'une expérience intéressante et n'écarte pas la possibilité de pouvoir la vivre un jour.





Bittor Martínez joined the factory in 2001, at the age of 25. He had gained his vocational training qualification, specialising in the metal sector, had completed an advanced course in computer-aided development of mechanical projects and had several years' experience working in the industry. *"I joined IZAR as a grinding machine operator, with a temporary contract. Little by little, I learned how the labour limited company worked and gradually became more and more involved. When they offered me the chance to become a worker-shareholder, I didn't hesitate."*

*"The older members of staff often tell us about the difficulties they had to overcome in the past, but the workforce is much younger now and, as is only natural, we youngsters tend to look more towards the future,"* explains Bittor. Nevertheless, he also adds that he thinks it is: *"very important for the young people joining the factory to have a*

Bittor Martínez est entré à Izar en 2001 à 25 ans: Il a un diplôme de Formation Professionnelle dans le secteur du métal et a suivi un cours de développement de projets mécaniques par ordinateur ; il avait également deux ans d'expérience professionnelle. *«Je suis entré à IZAR en tant qu'opérateur de machine sur les rectifieuses, avec un CDD. J'ai peu à peu appris à connaître le fonctionnement d'une Société Anonyme de Travail et je me suis impliqué; lorsqu'on m'a proposé de devenir associé travailleur, je n'ai pas hésité».*

*«Les anciens nous rappellent les problèmes qu'ils ont eu à affronter par le passé, mais le personnel est à présent beaucoup plus jeune et, évidemment, nous sommes plus tournés vers l'avenir»,* explique Bittor. Il ajoute malgré tout: *«il me semble très important que les jeunes qui arrivent dans l'entreprise aient un bon exemple*

*good example to follow, so that they can mature in an atmosphere of effort and commitment”.*

Bittor Martínez is one of the seven members of the Board of Directors, a company body which is renewed once every five years. *“The Board functions well and sitting on it is a very interesting experience for anyone, since it enables you to gain a global perspective of the company,”* he explains.

Today, IZAR is one of the most important labour limited companies in Biscay. Antón Hernández Zubizarreta, the company’s legal advisor since 2009, believes that the evolution of the company over the last 20 years has been “prodigious”. *“It is very difficult for fate to bring together so many talented people like the ones who have guided IZAR’s destiny from the moment in which the workforce took over,”* he says. *“And what is also exceptional is the degree of effort and sacrifice demonstrated by all the company’s workers for so many years.”*

*et qu’ils mûrissent à l’école de l’effort et de l’implication».*

Bittor Martínez est l’un des sept membres du Conseil d’Administration, organe de la société renouvelé tous les cinq ans. *«Le Conseil fonctionne de manière fluide et c’est une expérience intéressante pour quiconque d’y participer, pour disposer d’une perspective globale de l’entreprise»,* assure-t-il.

Aujourd’hui IZAR est l’une des sociétés anonymes de travail les plus importantes de Biscaye. Antón Hernández Zubizarreta, avocat conseil de celle-ci jusqu’en 2009 est d’avis que l’évolution de la société au cours des vingt dernières années a été «prodigieuse». *«Il est très peu courant que le destin réunisse à nouveau des personnes de la taille de celles qui ont présidé au destin d’IZAR depuis que le personnel en est devenu propriétaire»,* assure-t-il. *«Et il est également exceptionnel de constater une capacité d’effort et de sacrifice telle que celle qu’ont démontrée tous ses travailleurs pendant des années».*















---

# index indice

<b>“The future in our hands” «L’avenir entre nos mains»</b>	<b>6</b>
<b>“A special book for a special year” “Un livre spécial pour une année spéciale”</b>	<b>8</b>
<b>IZAR, 100 years of innovation IZAR, 100 ans d’innovation</b>	<b>13</b>
<b>The lucky star of the Larrinagas La bonne étoile des Larrinaga</b>	<b>16</b>
<b>Larrinaga y Compañía in Amorebieta Larrinaga y Compañía à Amorebieta</b>	<b>26</b>
<b>Francisco Belausteguigoitia, the owner Francisco Belausteguigoitia, le patron</b>	<b>34</b>
<b>Political change and economic crisis Changement politique et crise économique</b>	<b>96</b>
<b>Commitment to the future Engagement d’avenir</b>	<b>128</b>









