

**Le modèle de gestion dans les coopératives de Mondragón :  
qualité, légitimation et changement institutionnel**  
**The business model of Mondragón cooperatives: Quality,  
legitimacy and institutional change**  
**El modelo de gestión en las cooperativas de Mondragón :  
calidad, legitimidad y cambio institucional**

Rafael Altuna and Eguzki Urteaga

Number 333, July 2014

La gouvernance coopérative en recherche  
Cooperative Governance in Research

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1026042ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1026042ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)  
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Altuna, R. & Urteaga, E. (2014). Le modèle de gestion dans les coopératives de Mondragón : qualité, légitimation et changement institutionnel. *Revue internationale de l'économie sociale*, (333), 26–42.  
<https://doi.org/10.7202/1026042ar>

Article abstract

This article analyses the corporate business model of the Mondragón Cooperative Corporation (MCC), which has been built up as a symbol of the efficiency and modernisation of cooperatives through its use of business models recognised in Europe and around the world. A business model based on quality was systematically applied to unify and integrate the MCC group without fully taking into account the particular histories, cultures and features of each cooperative. This has caused numerous internal tensions, to the point of several cooperatives leaving the group, and has led to questions about the relevance of the corporate business model.

# LE MODÈLE DE GESTION DANS LES COOPÉRATIVES DE MONDRAGÓN: QUALITÉ, LÉGITIMATION ET CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

par Rafael Altuna\* et Eguzki Urteaga\*\*

\* Mondragón Unibertsitatea,  
Facultad de Empresariales.  
Mél. : raltuna@edu.

\*\* Universidad del País Vasco,  
Departamento de Sociología  
y Trabajo Social. Mél: eguzki.  
urteaga@ehu.es.

*Cet article analyse le modèle de gestion corporatif (MGC) du groupe Mondragón Corporation coopérative (MCC), qui s'est érigé en symbole de l'efficacité et de la modernisation des coopératives dans l'utilisation de modèles de gestion reconnus à l'échelle européenne et mondiale. Le modèle de gestion basé sur la qualité a été systématiquement appliqué, dans un souci d'homogénéisation et d'intégration du groupe MCC, sans véritable prise en compte des histoires, des cultures et des spécificités de chaque coopérative. Cette situation a engendré de nombreuses tensions internes, jusqu'au retrait du groupe de plusieurs coopératives, remettant en cause la pertinence du modèle de gestion corporatif.*

## **The business model of Mondragón cooperatives: Quality, legitimacy and institutional change**

This article analyses the corporate business model of the Mondragón Cooperative Corporation (MCC), which has been built up as a symbol of the efficiency and modernisation of cooperatives through its use of business models recognised in Europe and around the world. A business model based on quality was systematically applied to unify and integrate the MCC group without fully taking into account the particular histories, cultures and features of each cooperative. This has caused numerous internal tensions, to the point of several cooperatives leaving the group, and has led to questions about the relevance of the corporate business model.

## **El modelo de gestión en las cooperativas de Mondragón: calidad, legitimidad y cambio institucional**

Este artículo analiza el modelo de gestión corporativo (MGC) del grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) que se ha constituido en el símbolo de la eficiencia y modernización de las cooperativas en la utilización de modelos de gestión reconocidos a nivel europeo y mundial. No obstante, la aplicación sistemática del modelo de gestión basado en la calidad, con su objetivo de homogeneización e integración del grupo MCC, y sin necesariamente tomar en consideración las historias, culturas y especificidades de cada cooperativa, ha desembocado en tensiones internas e incluso en profundos desacuerdos. Estos desacuerdos han dado lugar a la retirada del grupo MCC de varias cooperativas, cuestionando la pertinencia del modelo de gestión corporativo.

Cet article analyse le modèle de gestion corporatif (MGC) du groupe Mondragón. Il convient de rappeler que le MGC a joué un rôle central dans le processus d'institutionnalisation de l'expérience coopérative Mondragón (ECM) dès la création de la Corporation coopérative, au début des années 90 (Larrañaga, 1998; Kasmir, 1999; Mongelos, 2003). De fait, la corporation qui se crée en 1991 devient une nouvelle réalité institutionnelle instaurant un nouveau cadre relationnel entre les acteurs et les organisations interagissant en son sein. Le modèle de gestion corporatif basé sur le paradigme de la qualité (Casadesús, Heras, 2005; Conti, 1993; Dean, Bowen, 1994; Goetsch, Davis, 1994; James, 1997) a constitué la stratégie principale suivie par la plupart des coopératives afin d'atteindre leurs objectifs entrepreneuriaux. Le processus de création puis de consolidation du groupe Mondragón Corporation coopérative (MCC) et les transformations cognitives, normatives et régulatrices qui l'ont jalonné ont permis aux coopératives de se doter d'un nouveau cadre institutionnel qui les a aidées à affronter les défis auxquels elles étaient confrontées. Sa compréhension est essentielle pour l'étude du modèle de gestion corporatif et la détermination du rôle joué par ce processus de transformation dans l'adéquation du coopérativisme au nouveau contexte économique dominé par la mondialisation (Bakaikoa, Errasti, Begiristain, 2004; Azkarraga, 2007), car la capacité à innover devient un enjeu central, afin de faire face à la concurrence des pays émergents pratiquant le dumping social.

Bien que l'implantation du nouveau MGC ait été limitée d'un point de vue quantitatif, son incidence qualitative a été majeure. Sa mise en œuvre s'est en effet produite dans des entreprises emblématiques du groupe, en particulier Fagor (Molina, 2006), et elle a eu une répercussion médiatique non négligeable. En ce sens, le MGC s'est érigé en symbole de l'efficacité et de la modernisation des coopératives du groupe MCC dans l'utilisation de modèles de gestion parfaitement homologués. Le MGC a conféré, en outre, une certaine cohésion à la corporation et une image positive et identifiable vis-à-vis de l'extérieur aussi bien pour les clients et les administrations que pour la société en général, ce qui a contribué à sa projection internationale. Le MGC a été le support idéologique ayant servi à légitimer (Ashord, Gibbs, 1990) l'évolution du coopérativisme à partir des années 90 et à l'orienter vers son versant le plus entrepreneurial afin d'entamer le processus d'internationalisation du groupe (Altuna, 2012).

Nonobstant, l'application systématique du modèle de gestion basé sur la qualité, dans un souci d'homogénéisation et d'intégration du groupe MCC, et sans nécessairement tenir compte des histoires, des cultures et des spécificités de chaque coopérative (Greenwood, Gonzalez, 1990), a débouché sur des tensions internes, voire sur des désaccords profonds (Spencer, 1994). Ces désaccords ont donné lieu en 2008 au retrait du groupe MCC de plusieurs coopératives dont Irizar, Urola et Ampo, qui se sont regroupées dans le groupe Goikide. Celles-ci ont adhéré à la théorie élaborée par Koldo Saratxaga (2007), qui promeut un coopérativisme basé sur le changement culturel de l'organisation et l'application de la réingénierie (Albizu, Olazaran, 2003) dans tous les processus. Ce modèle s'est révélé plus souple et réactif et mieux adapté au contexte de mondialisation et de crise économique.

En d'autres termes, l'une des causes des difficultés économiques rencontrées par certaines coopératives du groupe MCC, parmi lesquelles Fagor Electrodomésticos, est l'application trop systématique du MGC, qui, tout en donnant plus de cohésion au groupe, a entraîné une bureaucratisation, une centralisation et une rigidification croissantes de leur fonctionnement interne. L'allongement des processus de décision et la cristallisation des positions ont installé les coopérateurs dans des routines, rendant d'autant plus difficile l'innovation. En effet, si ce programme institutionnel (Dubet, 2002) a été particulièrement adapté au MGC basé sur le suivi des protocoles prédéterminés, il s'avère inadapté pour l'innovation, qui implique de prendre des risques.

## Fondements théoriques et méthodologiques

Ce travail s'inscrit dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle issue de l'institutionnalisme classique, qui, en partant de l'économie (Veblen, 1918; Mitchell, 1967; Commons, 1959), a exercé une influence non négligeable sur l'ensemble des sciences sociales. Les premiers institutionnalistes, en opposition aux économistes néoclassiques et aux théories du choix rationnel, ont fondé une nouvelle économie institutionnelle (Coase, 1992; North, 1990; Williamson, 1985; Östrom, 1993, 2005). Celle-ci a étendu son influence sur la science politique (Knight, 1992; Elster, 1989; Dworkin, 1995), l'histoire (Skooopol, 1992; Steinmo, Thelen, Longstreshn, 1992) et la sociologie (March, Olsen, 1976; Meyer, Rowan, 1977; Powell, DiMaggio, 1991; Scott, 1992, 1994, 1995; Jepperson, 1991). Dans la théorie des organisations, la perspective néo-institutionnelle a connu un renouveau avec l'approche de Simon (1955) par le biais de sa théorie de la rationalité limitée.

### Aspects communs aux théories institutionnalistes

Selon Goodin (1996), les aspects suivants sont communs aux théories institutionnalistes: les individus et les groupes s'efforcent d'atteindre leurs objectifs et de réaliser leurs projets dans le cadre d'un système de contraintes; ces contraintes prennent la forme d'institutions, de systèmes de normes et de rôles socialement construits et de conduites socialement prescrites, lesquels sont créés et recréés continuellement; elles sont parfois avantageuses pour les individus et les groupes dans la poursuite de leurs objectifs; ces facteurs contextuels, qui conditionnent l'action des individus et des groupes, modèlent leurs envies, leurs préférences et leurs motivations; ces contraintes ont généralement des racines historiques, résultat d'actions et de décisions passées; elles préservent, représentent et distribuent différents types de pouvoir aux individus et aux groupes; les actions individuelles et collectives, contextuellement contraintes et socialement modelées, sont le moteur de la vie sociale.

Plus précisément, nous nous inspirons de la théorie néo-institutionnelle appliquée aux organisations. Rappelons que, parallèlement à l'institutionnalisme sociologique classique (Selznick, 1962), il existe diverses façons de concevoir le phénomène institutionnel, d'inspiration structuraliste (Giddens, 1995) ou intéressée par les réseaux sociaux (Berger, Luckmann, 1969; Putnam, 1993; Granovetter, 1985). Nous nous sentons plus proches de cette dernière.

## Une approche qualitative

Tout au long de cette recherche, et conformément à la théorie néo-institutionnelle, nous considérons les coopératives de Mondragón comme des organisations insérées dans des contextes sociaux et normatifs, institutionnels en somme, qui constituent les éléments clés pour la compréhension des phénomènes formels et informels. En ce sens, le groupe est conçu comme une réalité sociale, historique et organisationnelle qu'il convient de comprendre pour rendre compte des dynamiques institutionnelles. L'organisation obéit à une logique institutionnalisée s'exprimant dans un contexte historique déterminé et dotée d'une identité propre (Selznick, 1962). Associée à cela, la vision holistique concevant l'organisation comme une totalité et la perspective percevant l'organisation comme une réalité émergente et, en tant que telle, comme une réalité ouverte traversée par des changements et des processus non prévus constituent des contributions essentielles à l'étude du modèle de gestion corporatif du groupe MCC.

Le fait d'aborder le modèle de gestion corporatif de façon systématique et fine suppose de recourir à une méthodologie qualitative (Weber, 2006, 2009). Selon Pérez Serrano (1994), l'approche qualitative se caractérise par le fait de privilégier la perception et le sens que donnent les acteurs à leurs propres actions et au contexte qui les entourent. Elle implique en outre que le chercheur se trouve influencé par son expérience personnelle, bien qu'il s'efforce de l'objectiver, et qu'il assume le fait qu'il est susceptible de modifier l'objet étudié, en l'interprétant et en l'analysant. Les acteurs concernés peuvent ainsi enrichir leur argumentation, car ils disposent de données pouvant être utilisées comme des ressources.

Dans la mesure où notre étude (le modèle de gestion corporatif des coopératives de Mondragón) fait référence à une réalité socialement construite s'inscrivant dans un cadre organisationnel, l'approche qualitative permet de mettre en exergue les nuances qui caractérisent les processus institutionnels et les interactions sociales au sein des organisations. Par ailleurs, la méthodologie utilisée dans cette recherche privilégie une démarche inductive, et par conséquent flexible, ainsi qu'holistique dans la mesure où elle tente d'appréhender les organisations et les individus qui interagissent en leurs seins dans leur globalité (Fischer, 1975). Elle vise à situer les acteurs dans leurs contextes, créés partiellement par eux-mêmes, tout en multipliant les points de vue, qui se révèlent souvent complémentaires, pour rendre compte de la complexité du phénomène coopératif. En ce sens, elle recourt à une analyse diachronique et synchronique afin d'appréhender finement le modèle de gestion corporatif des coopératives de Mondragón.

## Evolution du modèle de gestion corporatif

Comme le suggèrent Taylor et Wright (2003), il est utile de procéder à une analyse longitudinale de l'implantation des modèles de gestion basés sur la qualité, notamment pour mettre en exergue les facteurs de succès et d'échec. Ainsi, depuis sa création, le MGC du groupe MCC a connu trois périodes. La première (1996-2002) correspond à la création, puis à la consolidation du modèle basé sur la qualité. La deuxième période (2002-2007) est marquée

par l'introduction de quelques modifications et actualisations. La troisième phase, qui débute en 2007, répond fondamentalement aux équilibres internes des coopératives afin d'atteindre un consensus à propos du modèle de gestion à appliquer.

## Un modèle de gestion corporatif hybride basé sur la qualité (1996-2002)

Conçu à partir de 1993, le premier MGC n'est officiellement publié qu'en 1996. Il est constitué d'éléments essentiels qu'il s'efforce d'intégrer. D'une part, le MGC se fonde sur la qualité aussi bien dans sa philosophie que dans son orientation et, d'autre part, il tâche de mettre en valeur les éléments de gestion appliqués dans les coopératives depuis les années 60. Par conséquent, c'est un élément hybride dominé par le paradigme de la qualité. Le MGC s'efforce de potentialiser les multiples instruments de gestion propres au domaine coopératif, en identifiant ceux qui sont cohérents avec la ligne fixée par la corporation et en les intégrant à un modèle global.

### TROIS UNITÉS FONDAMENTALES

Le MGC qui en résulte est composé de trois unités fondamentales : les acteurs, la stratégie et les résultats. Les deux premières sont instaurées par le système EFQM<sup>(1)</sup> d'excellence, alors que la troisième est déterminée par la corporation pour les différentes activités des entreprises du groupe dans le cadre d'une politique entrepreneuriale commune. Le MGC s'efforce ainsi d'aligner la stratégie de l'activité sur celle de la corporation, et cette dernière avec les acteurs et les résultats. Voyons à présent chacun de ces éléments plus en détail.

L'unité des acteurs « *prétend orienter le modèle suivant lequel il faut appliquer la stratégie, c'est-à-dire concrétiser les aspects de la gestion entrepreneuriale sur lesquels il convient d'insister, y compris le style via lequel il sera mené à bien* » (MCC, 2000). Les éléments qui la composent sont les personnes, les processus, l'optimisation des ressources, l'orientation vers le client et le leadership de la direction.

L'unité stratégique « *est celle qu'il faut mettre en œuvre ou celle qu'il est essentiel de réaliser afin de gérer les entreprises intégrant la corporation* » (MCC, 2000). Les éléments qui la composent sont la direction stratégique de l'activité, les plans stratégiques des groupements/activités et la politique entrepreneuriale. Ces aspects sont appliqués avec une grande rigueur à partir des années 60 à la demande de Caja Laboral. A partir de la constitution du groupe MCC, la stratégie acquiert un rang normatif, c'est-à-dire que son application devient obligatoire dans les groupements et les unités. L'unité de résultats « *représente ce que nous espérons obtenir et, par conséquent, ce que nous allons mesurer et contrôler. Les résultats entrepreneuriaux sont l'objectif ultime poursuivi, bien que ce soit en parvenant à la satisfaction de la communauté d'intérêts (clients, personnes et environnement social)* » (MCC, 2000). Elle est composée des éléments suivants, qu'il convient de gérer : la satisfaction du client, la satisfaction des personnes, l'engagement à l'égard de l'environnement et les résultats entrepreneuriaux.

(1) European Foundation for Quality Management.

## L'ÉVALUATION EXTERNE

Avec ce MGC, la corporation procure aux coopératives un cadre d'action dans lequel elles peuvent articuler leur gestion entrepreneuriale avec les pratiques et l'orientation définies au sein du groupe. Par ailleurs, le MGC met à la disposition des coopératives un système d'autoévaluation basé sur le modèle EFQM, afin que chacune puisse vérifier les avancées réalisées dans la gestion et identifier les domaines susceptibles d'être améliorés, priorisés, et ainsi élaborer, puis mettre en œuvre de façon continue un plan d'amélioration.

Postérieurement, suivant les orientations de la corporation, les coopératives peuvent opter pour la réalisation d'une évaluation externe et, le cas échéant, obtenir une reconnaissance de la part de l'agence basque de la qualité Euskalit: le Q d'or au cas où il dépasserait 500 points dans l'autoévaluation et le Q d'argent en cas d'obtention de 400 points. Cette reconnaissance est source de prestige, de projection externe et d'image positive pour l'entreprise lauréate ainsi que pour la corporation dans son ensemble. C'est la raison pour laquelle de nombreuses coopératives se sont orientées vers l'évaluation EFQM. Par ailleurs, le modèle de gestion ne concerne pas la structure organisationnelle ni la structure institutionnelle des coopératives. Il s'agit d'éviter les sujets de controverse, tels que les niveaux hiérarchiques, l'organisation par départements ou le rôle des organes de direction, afin de faciliter l'acceptation de ceux qui sont susceptibles d'être concernés par le MGC.

### Actualisation du modèle de gestion corporatif (2002-2007)

A la suite de l'étude portant sur son niveau d'application réalisée en 2000, une première actualisation du MGC est menée à bien en 2002. Un an plus tard, est élaborée une version adaptée aux entreprises sous-traitantes. Ces modifications se produisent dans un contexte de changement des responsables du MGC et d'internationalisation du groupe MCC. Ses promoteurs assument le fait que, pour que le MGC continue à être central tant au niveau interne qu'externe, il requière des actualisations successives, par l'incorporation des avancées réalisées dans le domaine du management.

Les éléments qui constituent le modèle de gestion restent inchangés (acteurs, stratégie et résultats), mais de nouveaux aspects sont introduits dans chacun d'entre eux.

- Unité de la stratégie: les « principes fondamentaux de l'expérience coopérative », non prévus antérieurement, font directement référence aux politiques d'entreprise. Ce fait a une valeur symbolique, car pour la première fois il s'agit d'intégrer de façon explicite les aspects idéologiques dans les pratiques entrepreneuriales.
- Unité des acteurs: l'innovation, l'environnement et les alliances et ressources sont incorporés. Le MGC souligne la nécessité d'instaurer un processus systématique d'innovation, de considérer l'environnement comme un élément de gestion, et il exige de prendre en considération l'intégration de la culture locale, le renforcement de l'engagement coopératif, le respect de l'environnement, l'éthique dans les affaires et la contribution économique. Le concept d'alliance a plusieurs dimensions: de type interne entre les coopératives de la corporation; avec les clients et fournisseurs *via* la création d'une entreprise étendue; avec les partenaires et les entreprises

dans lesquelles ils ont des participations au cours du processus de création d'une corporation transnationale. En ce qui concerne les ressources, il introduit les ressources technologiques (TIC) et financières.

- **Unité de résultats** : elle est modifiée par l'introduction d'objectifs corporatifs fondamentaux en vigueur à ce moment-là, à savoir la satisfaction du client, la rentabilité, l'internationalisation, l'innovation et l'implication sociale.

Le MGC incorpore également la terminologie du management qui commence à se populariser à partir de la seconde moitié des années 90 : diriger le changement, faire équipe, partager le leadership, gérer la connaissance, développer les compétences, communiquer et participer (Cheney, 2002 ; Lahera, 2004), *benchmarking*, etc. Il s'agit, en définitive, que le modèle de gestion corporatif ne perde pas sa vigueur et continue à être attractif, en l'adaptant aux nouvelles tendances de gestion. Le responsable du modèle de gestion corporatif résume en ces termes les changements introduits : *« C'est un modèle qui nous est propre, qui correspond à la nouvelle politique entrepreneuriale de MCC et qui est adapté aux nouveautés en gestion d'entreprise »* (TU Lankide, 2003).

Les conséquences pratiques qui résultent de l'actualisation du MGC ne sont pas excessives, car le système d'autoévaluation n'a guère été modifié, de sorte que les entreprises ont continué à utiliser le questionnaire élaboré par le système EFQM d'excellence en vigueur.

### **Vers un modèle de gestion plus identitaire, novateur et intégrateur (2007-2010)**

A partir de 2005, se manifeste aussi bien au niveau local qu'au niveau international un désintérêt progressif vis-à-vis de la qualité comme modèle de gestion. Ce paradigme est peu à peu remplacé sur le marché du management entrepreneurial et dans la dynamique propre de la gestion d'entreprise et de ses modes (Abrahamsom, 1996). Le centre corporatif admet qu'il se trouve à la fin d'un cycle et que, le modèle de gestion requérant une nouvelle impulsion, il doit se soumettre à de nouvelles influences s'il ne veut pas être marginalisé. A ce moment précis apparaissent de nouveaux modèles de gestion associés à l'innovation, ce qui entraîne un renouvellement des concepts, des pratiques et des outils. Si cette transition commence au début des années 2000 et figure dans le modèle de gestion antérieur, c'est à partir de 2005 qu'elle déploie toutes ses potentialités, non seulement au niveau de la corporation, mais aussi au niveau du Pays basque espagnol, sous le leadership du gouvernement basque. De nouveaux acteurs, comme Innobasque-Agence basque de l'innovation, font irruption avec force dans le paysage social et économique de ce territoire.

### **CRISE IDENTITAIRE DU COOPÉRATIVISME**

De façon analogue, au sein des coopératives du groupe, l'apparition de nouveaux modèles de gestion remet en question les principes de la gestion basée sur la qualité. Ainsi, en 2006, se constitue la division Goikide, composée des coopératives Irizar, Ampo et Urola. Elles ont en commun le modèle de gestion impulsé par Koldo Saratxaga (2007), qui critique de nombreux principes implicites de la gestion des coopératives et maintes pratiques de la corporation. Le MGC qui s'élabore en 2005 tente d'intégrer les différentes



visions existantes jusqu'alors dans le domaine de la gestion coopérative et s'efforce d'éviter les ruptures, qui se produiront finalement.

Les études universitaires menées à la demande du conseil général mettent en exergue l'existence d'une « crise identitaire » au sein du coopérativisme. Partageant cette analyse, le conseil général « *demande à l'unité de développement du modèle de gestion corporatif, en collaboration avec le comité du modèle de gestion, d'élaborer en 2006 un nouveau MG qui soit davantage intégré à la culture de MCC* ». En cohérence avec cette commande, ladite unité met en lumière le fait que le modèle de gestion adopté s'efforce d'atteindre les finalités suivantes: favoriser le développement de dynamiques de gestion entrepreneuriales qui renforcent les principes fondamentaux coopératifs; contribuer à accroître la compétitivité entrepreneuriale des coopératives; enfin, transformer le style de gestion corporatif en un élément identitaire qui génère un sentiment d'appartenance, facilite l'intercoopération et contribue à optimiser les synergies au niveau corporatif.

### UN NOUVEAU MGC PLUS IDENTITAIRE ET PLUS INNOVANT

A l'issue d'une réflexion menée tout au long de l'année 2006 par des cadres dirigeants des différentes coopératives et ceux de la corporation, un consensus émerge à propos d'un nouveau MGC. Celui-ci s'efforce de rassembler les éléments identitaires propres, tout en incorporant les éléments les plus significatifs de l'innovation. Le tout est formulé dans un langage et une terminologie actualisés, inspirés du management entrepreneurial, afin d'atteindre des niveaux de compétitivité élevés et un impact social.

Voici les éléments composant le MGC: principes coopératifs fondamentaux; personnes en coopération; projets partagés; organisation participative; entreprise excellente; résultats socio-entrepreneuriaux. Les principes coopératifs fondamentaux occupent le centre du modèle à partir duquel se déploient les cinq éléments restants.

Les aspects les plus significatifs du MGC et ses différences vis-à-vis des anciens modèles de gestion sont les suivants:

- Plus conceptuel et généraliste, ce MGC est en revanche moins technique et évolutif. Il cesse d'être lié conceptuellement au modèle de gestion de la qualité totale.
- Il utilise un langage propre à la tradition coopérative (sentiment d'appartenance, comportement coopératif, progrès collectif, engagement, développement des personnes et des équipes, structures horizontales, etc.). En ce sens, il se caractérise par une présence supérieure de la rhétorique coopérative.
- Les principes coopératifs constituent l'axe du MGC, marquant avec clarté le fondement idéologique du groupe entrepreneurial.
- Le MGC met la personne au centre de l'entreprise, suivant ainsi la tradition de la pensée d'Arizmendiarreta (Azurmendi, 1992).
- Il conçoit l'entreprise coopérative en termes de « projet partagé », rompant ainsi avec la dichotomie établie antérieurement entre les concepts liés à l'entreprise et ceux associés à la coopérative.
- Il traite la participation depuis une perspective plus ample que les éléments antérieurs, faisant référence expresse aux organes institutionnels et à leur fonctionnement.

- Il rompt avec la structure antérieure (acteurs, stratégie et résultats) et propose une structure alternative qui se déploie en forme de cercles concentriques depuis les principes et les personnes jusqu'à l'entreprise et les résultats socio-entrepreneuriaux.
- Il élabore un outil d'autoévaluation propre qui remplace le système d'évaluation d'EFQM utilisé jusqu'alors. Le système proposé est plus qualitatif et considère que toutes les coopératives doivent réaliser une autoévaluation de leur application durant la période 2009-2012. Cependant, à partir de 2010, le questionnaire d'autoévaluation laisse de côté les aspects les plus idéologiques et se concentre sur les aspects entrepreneuriaux.

## Caractéristiques du modèle de gestion corporatif

Nous allons procéder à présent à une analyse plus synchronique, centrée sur trois caractéristiques essentielles du MGC, sachant que les différents modèles sont des constructions sociales qui contiennent des éléments de types symbolique-culturel, stratégique et technico-opérationnel.

La dimension symbolique-culturelle fait référence au monde des signes, des symboles, du langage et des significations qui lui sont associées. Le modèle de gestion, comme toute construction intellectuelle, constitue un complexe structuré de symboles avec ses connotations, ses représentations graphiques et ses styles respectifs qui nous immergent dans un univers d'images et de clés de compréhension. Associé à cela, le MGC a également un caractère culturel, dans le sens où il prétend nous donner une idée globale de ce qu'est la coopérative. Il nous transmet une signification particulière de la raison d'être de l'entreprise coopérative, de son sens, des objectifs à atteindre et de la façon de les atteindre. Dans le modèle de gestion se rassemblent les éléments essentiels de ce microcosme social que nous qualifions d'entreprise coopérative. La dimension stratégique du MGC fixe la direction que suivront la corporation et les divisions, les coopératives et les secteurs d'activité. Le MGC confère une certaine cohérence à la stratégie globale et donne du sens à la gestion particulière de chaque coopérative.

La dimension technico-opérationnelle offre un support technique et des outils de gestion au MGC pour le rendre plus cohérent et intégré et pour faciliter l'obtention des objectifs fixés. Les parties sont bien intégrées entre elles, au point de former un tout cohérent.

Au niveau de la corporation, les dimensions symbolique-culturelle et stratégique sont les plus importantes, alors que les aspects technico-opérationnels concernent davantage les coopératives.

### Dimension symbolique-culturelle : recherche de légitimation à travers une nouvelle narration entrepreneuriale

Avec l'élaboration du MGC, le groupe MCC aspire à créer une identité corporative en tant que groupement d'entreprises qui soit perceptible aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Pour ce faire, il faut se doter d'un MGC commun à toutes les entreprises du groupe. De cette manière, le MGC devait servir de référence à toutes les coopératives, bien que chacune d'elles ait la possibilité de l'adapter. Le centre corporatif a encouragé les coopératives

à œuvrer dans ce sens, tout en agissant selon des paramètres similaires. Il s'agit de jouir d'une visualisation basée sur la qualité, élément novateur et doté de prestige social durant les années 90. En outre, tout le processus est mené en étroite collaboration avec les principales institutions gouvernementales et entrepreneuriales du pays, ce qui lui confère reconnaissance, importance et présence sociale. La corporation parvient ainsi à se constituer en institution locale, régionale et nationale, tout en étant associée à la modernité et au développement.

La terminologie utilisée tout au long du processus de recherche de visualisation et de légitimation acquiert une grande importance. Le qualificatif « modèle » lui confère un caractère totalisant et englobant, suggérant qu'il s'agit de l'unique modèle possible et souhaitable. De plus, celui-ci est basé sur la qualité et l'excellence, bien que peu d'acteurs soient capables de spécifier ce que revêtent ces termes. Enfin, MCC choisit le terme de modèle de gestion corporatif, faisant disparaître la notion de coopérative, bien qu'elle continue à être le grand référent historique du groupe et son identité principale.

Par ailleurs, MCC prétend donner l'image d'un groupe industriel moderne, uni et géré selon des principes d'efficacité. Grâce à celle-ci, l'image institutionnelle de la corporation s'est vue renforcée, ainsi que son prestige, alors que jusque dans les années 90 le coopérativisme de Mondragón souffrait d'un manque de reconnaissance, d'autant que le coopérativisme suscitait certaines réserves auprès de l'entrepreneuriat local. En ce sens, le modèle de gestion a contribué à homologuer le coopérativisme au niveau des entreprises capitalistes, dotées supposément de rigueur technique et d'efficacité dans la gestion. Il introduit les éléments les plus actuels de la gestion entrepreneuriale, ainsi qu'un langage et une terminologie avant-gardistes, ce qui sera perçu et valorisé par les autres acteurs sociaux et économiques comme par la société dans son ensemble.

Pour obtenir une projection extérieure positive, le modèle de gestion est associé, lors de son implantation, au modèle européen de qualité EFQM, ce qui lui permet de se porter candidat à des prix de qualité Q d'or et Q d'argent ainsi qu'au prix européen – des prix jouissant d'un grand prestige et bénéficiant d'une ample couverture médiatique. Les coopératives de MCC se sont mobilisées pour obtenir ces reconnaissances, qui ont été des incitations à l'adoption d'un modèle de gestion basé sur la qualité. Au sein de MCC, le groupe Fagor s'est distingué par l'obtention de reconnaissances externes : entre 1998 et 2006, sur un total de seize reconnaissances Q d'or et d'argent, huit lui ont été décernées.

### **Dimension stratégique : orientation vers l'internationalisation et la compétitivité**

D'un point de vue stratégique, les objectifs fondamentaux et les politiques générales de la corporation visent à créer des entreprises compétitives orientées vers les marchés internationaux. Les objectifs essentiels durant cette période se concentrent sur la satisfaction du client, la rentabilité, l'internationalisation, le développement et l'implication sociale, alors que les politiques générales pour l'obtention de ces objectifs visent à accroître la compétitivité, la recherche et développement (R & D), la promotion entrepreneuriale et les ressources humaines.

## Dimension technico-opérationnelle : outils du domaine de la qualité

Les coopératives du groupe utilisaient jusqu'alors une grande quantité d'instruments de gestion appliqués à différents aspects de la gestion d'entreprise. Les instruments proviennent de quatre domaines fondamentaux liés à la qualité totale: la réingénierie, la production ajustée (*lean production*), la gestion des personnes et l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les trois premiers domaines peuvent être englobés dans le paradigme de la qualité (Hackman, Wageman, 1995). Ils sont tous orientés vers la gestion des processus productifs, en termes d'amélioration continue, de redéfinition des processus ou de diminution des gaspillages sous toutes leurs formes. Les différentes coopératives ont opté pour certains de ces instruments en fonction de leur culture entrepreneuriale. La gestion de la qualité, du fait de son caractère normé et dans la mesure où elle vise l'amélioration continue, a été mieux acceptée que la réingénierie (Hammer, Champy, 1994), car cette dernière proposait des changements radicaux dans les processus. Ceux-ci exigeaient également d'opérer des changements structurels et organisationnels. La *lean production* (Espejo Alarcón, Moyano Fuentes, 2007) a surtout été adoptée dans les coopératives du secteur automobile. Les technologies de l'information et de la communication ont été introduites de façon progressive dans les coopératives et, de fait, les changements réels ont été motivés par les mutations technologiques. Enfin, la gestion des personnes a connu un changement substantiel dans ses niveaux de formation, d'implication et d'exigence.

### Un modèle alternatif au système d'évaluation EFQM

Avec l'élaboration du MGC, MCC procède à une assignation des différents instruments existants associés aux divers éléments constituant le MGC. En tout état de cause, le MGC et ses promoteurs se sont limités à réaliser un travail de clarification et d'orientation en cas de sollicitation.

Nombre de ces instruments, surtout ceux associés à la stratégie, étaient utilisés par les coopératives, alors que d'autres ont été créés *ex nihilo* par le département de développement technologique et qualité, avec la collaboration de LKS (entreprise de consulting de la corporation) et d'Euskalit, et mis à la disposition des coopératives. De cette façon, le modèle de gestion et l'ensemble des instruments associés qui le rendent opérationnel regroupent tous les aspects de la gestion d'entreprise des coopératives, donnant lieu à un modèle hybride entre les principes de la direction stratégique et ceux de la gestion de la qualité totale. Les principes de la direction stratégique vont dans le sens de la centralisation, afin de constituer un groupe d'entreprises jouissant d'une grande potentialité, alors que ceux de la gestion de la qualité totale (Anderson, Rungtusanatham, Schoeder, 1994; Drummond, 2000), assujettie à l'autoévaluation *via* le système EFQM, permettaient une importante projection sociale et médiatique. Dans la mesure où les processus productifs et leur amélioration constituaient les éléments centraux du modèle, ils permettaient également d'avoir une incidence sur les améliorations de productivité que les coopératives requéraient.

C'est la raison pour laquelle le conseil général de MCC, à travers le centre corporatif, a proposé un accompagnement gratuit aux entreprises par l'implantation progressive d'instruments associés au modèle de gestion et l'autoévaluation selon le système EFQM. Chaque coopérative a déterminé le rythme et le niveau de suivi qu'elle pensait réaliser du modèle de gestion. Cependant, comme le système d'autoévaluation EFQM permettait d'obtenir une reconnaissance externe, de nombreuses coopératives ont eu ce système comme référence en lieu et place du modèle de gestion corporatif. Cela n'était pas considéré comme négatif, car la corporation estimait que l'obtention d'un grand nombre de points dans le système EFQM supposait implicitement le respect du modèle de gestion s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue. Voilà pourquoi la corporation a impulsé cette pratique.

Progressivement, la corporation commence à travailler sur les « bonnes pratiques ». Celles-ci consistent dans la narration d'expériences réussies menées par les coopératives ayant mis en œuvre un aspect concret du modèle de gestion. Ces expériences peuvent servir d'enseignement ou de référence à d'autres coopératives dans leur processus d'application du MG. Il s'agit de créer une communauté d'apprentissage au sein de la corporation afin que les coopératives puissent apprendre les unes des autres. Le centre corporatif est chargé de déployer tout un processus de validation et de publication des différentes bonnes pratiques pour les mettre à la disposition de toutes les coopératives.

Durant cette période, certaines coopératives continuent à utiliser le système EFQM d'autoévaluation, mais compte tenu des changements introduits, la distance qui sépare ces deux systèmes s'accroît de telle sorte que l'évaluation soit uniquement valable pour obtenir la reconnaissance externe correspondante. Par ailleurs, l'existence du modèle de gestion corporatif et le système d'autoévaluation EFQM engendrent une confusion croissante au sein des coopératives.

## Conclusion

Résumons les aspects les plus significatifs analysés tout au long de cet article.

Au sein du groupe MCC, l'implantation la plus approfondie du MGC, en prenant comme référence les certificats de qualité obtenus, s'est produite au sein du groupe Fagor, qui a fait le pari le plus clair en faveur de ce type de politiques. Or, bien que l'implantation du MGC ait été limitée d'un point de vue quantitatif, son incidence qualitative a été notoire, car sa mise en œuvre s'est produite dans des entreprises emblématiques du groupe et a bénéficié d'une importante couverture médiatique. En ce sens, le MGC s'est érigé en symbole d'efficacité et de modernisation des coopératives de MCC *via* l'utilisation de styles de gestion parfaitement homologués et se situant à l'avant-garde des entreprises les plus avancées au niveau européen et mondial. Le MGC a constitué, en outre, un élément de cohésion pour la corporation et lui a conféré une image positive auprès des clients, de l'administration et de la société dans son ensemble, ce qui a contribué à sa projection internationale.

Il convient de souligner que l'aspect le plus significatif, du point de vue de la corporation, est son homologation à d'autres corporations industrielles de niveau national et européen grâce au MGC. Dans ce contexte, le MGC a été le support idéologique nécessaire à la légitimation de l'évolution du coopérativisme à partir des années 90 vers une dimension plus entrepreneuriale dans un contexte d'internationalisation du groupe. Le MGC s'est basé sur la qualité totale (Dale, Boaden, Lascelles, 1994) parce que ce paradigme correspondait aux caractéristiques institutionnelles de MCC. Enfin, l'implantation de MGC a obéi à un processus de changement institutionnel (Deming, 1993; Vázquez, 1998) qui débute à la fin des années 80 avec la création de la corporation et qui se déploie durant son processus d'internationalisation.

Si le MGC a favorisé le processus d'institutionnalisation du groupe MCC, en le dotant de nouvelles bases légitimatrices, s'il a rendu possible l'application de systèmes de gestion visant à accroître l'efficacité économique et s'il a permis le changement organisationnel, il n'a pas été appliqué de la même manière dans toutes les coopératives du groupe. Et pour cause: certaines, comme Irizar, Urola et Ampo, regroupées dans le groupe Goikide, ne se reconnaissent pas totalement dans le MGC, qu'elles considèrent comme trop rigide et inadapté à l'incertitude engendrée par la mondialisation. Ces entreprises adhèrent à un modèle de gestion alternatif théorisé par Koldo Saratxaga, l'une des figures emblématiques du management en Espagne (Huczynski, 1993; Jackson, 2001), qui s'appuie sur deux fondements: le changement culturel de l'organisation et l'application de la réingénierie dans tous les processus organisationnels (Cluster del Conocimiento, 1997). Ce modèle s'apparente à l'organisation intelligente de Senge (1990), dans laquelle priment « *l'entreprise horizontale et participative, le leadership participatif et la direction stratégique via la vision partagée* » (Ugarte, 2004, p. 381).

Or, la plupart des coopératives ont appliqué le MGC de façon plus systématique sans toujours prendre en considération l'histoire spécifique de leur structure, les particularités de leur secteur d'activité et l'adhésion des coopérateurs à ce nouveau modèle, ce qui a été source de tensions entre les sociétaires. Plus encore, l'implantation relativement uniforme de ce MGC est à l'origine d'une centralisation des prises de décision, d'une bureaucratisation du fonctionnement interne des coopératives et d'un moindre investissement personnel des travailleurs, qui éprouvent des difficultés à se reconnaître dans ce modèle de gestion. En outre, si le MGC basé sur la qualité est un profond vecteur d'institutionnalisation de la corporation et d'uniformisation progressive du groupe, il représente un frein à l'innovation. Or, cette dernière est la condition *sine qua non* pour toute entreprise désirant maintenir, voire accroître son activité, dans la mesure où la globalisation de l'économie entraîne une intensification et une diversification de la concurrence – concurrence qui s'est exacerbée avec la crise de septembre 2008 et qui a entraîné une contraction de l'activité économique.

La conjonction de ces deux facteurs a provoqué la détérioration de la santé financière de certaines coopératives du groupe, dont Fagor Electrodomésticos est le meilleur exemple. Durant les années de forte croissance économique de l'Espagne, l'augmentation de la demande d'électroménager

consécutives au boom immobilier a conduit Fagor à s'internationaliser et à racheter l'entreprise française Brandt en 2005. Mais en 2008, Fagor Electrodomésticos subit de plein fouet la crise financière puis économique et ses ventes chutent de 70 % en Espagne. Face à ces difficultés, la coopérative tarde à se restructurer, ce qui aurait supposé des licenciements et l'abandon des productions les moins rentables. Au contraire, la philosophie coopérative synonyme de préservation de l'emploi à tout prix et la complexité du processus décisionnel provoquent une augmentation de l'endettement jusqu'à un niveau insupportable. Devant cette situation, Fagor Electrodomésticos a bénéficié de la solidarité des autres coopératives du groupe, par un prêt de 70 millions d'euros, et d'une aide du gouvernement basque de 50 millions d'euros pour mettre en œuvre son plan de restructuration. Or, la chute continue des ventes a précipité la mise en redressement judiciaire de la coopérative. La faillite de l'une des entreprises emblématiques du groupe MCC aura, sans nul doute, des répercussions sur son MGC.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamsom E.**, 1996, « Management fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21 (1).
- Albizu E., Olazarán M.**, 2003, *Reingeniería y cambio organizativo, teoría y práctica*, Prentice Hall, Madrid.
- Altuna Erle R.**, 2012, « El modelo de gestión corporativo del grupo Mondragón basado en el paradigma de la calidad: legitimación, competitividad y cambio institucional », tesis doctoral dirigida por Eguzki Urteaga, Unibertsitatea, Facultad de Ciencias Empresariales, Oñati, 29 juin.
- Anderson J. C., Rungtusanatham M., Schoeder R. G.**, 1994, « A theory of quality management underlying the Deming management method », *Academy of Management Review*, vol. 19 (3).
- Ashord B., Gibbs B.**, 1990, « The double-edge of organizational legitimation », *Organization Science*, vol. 1 (2).
- Azkarraga J.**, 2007, *Nor bere patroï: arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*, Gobierno Vasco, Gasteiz.
- Azurmendi J.**, 1992, *El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta*, Otalora, Mondragón.
- Bakaikoa B., Errasti A. M., Begiristain A.**, 2004, « Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa », *Revista Ciriec*, n° 48.
- Berger P., Luckmann T.**, 1969, *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores SCA, Buenos Aires.
- Casadesús M., Heras I.**, 2005, « El boom de la calidad en las empresas españolas », *Universia Business Review*, n° 7.
- Cheney G.**, 2002, *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragón*, Cornell University, Ithaca.
- Cluster del Conocimiento**, 1997, *Irizar, la reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas*, Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- Coase R.**, 1992, « The institutional structure of production », *American Economic Review*, 82 (4), p. 713-719.
- Commons J. R.**, 1959, *Institutional economics*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Conti T.**, 1993, *Building total quality*, Chapman & Hill, Londres.
- Dale B. G., Boaden R. J., Lascelles D. M.**, 1994, « Total quality management: An overview », in Dale B. G., *Managing quality*, Prentice Hall, Londres.
- Dean J. W., Bowen D. E.**, 1994, « Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development », *Academy of Management Review*, vol. 19 (3).
- Deming W. E.**, 1993, « Leading quality transformation », *Executive Excellence*, vol. 10 (5).
- Drummond H.**, 2000, *La calidad total: el movimiento de la calidad*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Dubet F.**, 2002, *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris.
- Dworkin R.**, 1995, *A matter of principle*, Clarendon Press, Oxford.
- Elster J.**, 1989, *The cement of society: a study of social order*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Espejo Alarcón M., Moyano Fuentes J.**, 2007, « Lean production: estado actual y desafíos futuros de la investigación », *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13 (2).
- Fischer R.**, 1975, « El Complejo Cooperativo de Mondragón: estudio empírico de un sistema social », Centro de Estudios Cooperativos, Universidad Católica de Chile, serie de estudios, n° 10.
- Giddens A.**, 1995, *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Goetsch D. L., Davis S.**, 1994, *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*, Prentice Hall International, Londres.



- Goodin R. E.**, 1996, *The theory of institutional design*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Granovetter M.**, 1985, « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91 (3).
- Greenwood D., Gonzalez J. L.**, 1990, *Culturas de Fagor, estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Editorial Txertoa, Donostia.
- Hackman J. R., Wageman R.**, 1995, « Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40.
- Hammer M., Champy J.**, 1994, *Reingeniería de la empresa*, Parramón, Barcelona.
- Huczynski A.**, 1993, *Management gurus: What makes them and how to become one*, Routledge, Londres.
- Jackson B.**, 2001, *Management gurus and management fashions*, Routledge, Londres.
- James P.**, 1997, *Gestión de la calidad total, un texto introductorio*, Prentice Hall, Madrid.
- Jepperson R. L.**, 1991, « Institutions, institutional effects and institutionalism », in Powell W. W., DiMaggio P. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Kasmir S.**, 1999, *El mito de Mondragón: cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*, Ediciones Txalaparta, Tafalla.
- Knight J.**, 1992, *Institutions and social conflict*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lahera A.**, 2004, *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Los Libros de la catarata, Madrid.
- Larrañaga J.**, 1998, *El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una utopía*, Otxalora, Aretxabaleta.
- March J. G., Olsen J. P.**, 1976, *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.
- MCC**, 2000, *Modelo de gestión corporativo*, MCC, S. Coop, Mondragón.
- Meyer J., Rowan B.**, 1977, « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*.
- Mitchell W. C.**, 1967, *Types of economic theory from mercantilism to institutionalism*, Augustus M. Kelley, New York.
- Molina F.**, 2006, *Fagor Electrodomésticos (1956-2006), historia de una experiencia cooperativa*, Caja Laboral, Mondragón.
- Mongelos J.**, 2003, « MCC: el desarrollo de una experiencia socio-empresarial innovadora en más de 40 años », in I. Irizar (dir.), *Empresarios singulares: cuatro testimonios, una experiencia cooperativa*, Unibertsitatea, LKS Consultores, Mondragón.
- North D.**, 1990, *Institutions, institutional change and economic performance: Political economy of institutions and decisions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Östrom E.**, 1993, *Institutional incentives and sustainable development: Infrastructure policies*, Westview Press, Oxford.
- Östrom E.**, 2005, *Understanding institutional diversity*, Princeton University Press, Princeton.
- Pérez Serrano G.**, 1994, *Investigación cualitativa, I-Retos e interrogantes: métodos*, La Muralla, Madrid.
- Powel W. W., DiMaggio P. (eds.)**, 1991, *The new institutionalism in organization analysis*, The University of Chicago, Chicago.
- Putnam R.**, 1993, *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Saratxaga K.**, 2007, *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*, Prentice Hall, Madrid.
- Scott W. R.**, 1992, « Introduction », in Meyer J. W., Scott W. R. (eds.), *Organizational environments, ritual and rationality*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Scott W. R.**, 1994, « Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis »,

in Scott W. R., Meyer J. W. (eds.), *Institutional environments and organizations*, Thousand Oaks Sage, Beverly Hills.

**Scott W. R.**, 1995, *Institutions and organizations, foundations for organizational science*, Sage Publications, Beverly Hills.

**Selznick P.**, 1962, *El mando en la administración*, Estudios Administrativos, Madrid.

**Senge P.**, 1990, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.

**Simon H.**, 1955, « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, p. 99-118.

**Skooopol T.**, 1992, *Protecting soldiers and mothers: The political origins of social policy in the United States*, Cambridge University Press, Cambridge.

**Spencer B. A.**, 1994, « Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation », *Academy of Management Review*, vol. 19 (3).

**Steinmo S., Thelen, K., Longstreth F.**, 1992, *Structuring politics: Historical*

*institutionalism in comparative analyses*, Cambridge University Press, New York.

**Taylor W. A., Wright G. H.**, 2003, « A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure », *Omega*, vol. 31.

**TULankide**, 2003, *Los fondos de intercooperación*, n° 483, octobre 2003.

**Ugarte L.**, 2004, *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: un modelo basado en las personas*, Granica, Barcelona.

**Vazquez A.**, 1998, *El modelo vasco de transformación empresarial: relato del futuro*, Hobest, Bilbao.

**Veblen T.**, 1918, *The theory of the leisure class: An economic study of institutions*, B. W. Huebsch, New York.

**Weber M.**, 2006, *Conceptos sociológicos fundamentales*, Alianza, Madrid.

**Weber M.**, 2009, *La objetividad del conocimiento en la ciencia social y en la política social*, Alianza, Madrid.

**Williamson O. E.**, 1985, *The economic institutions of capitalism*, Macmillan Publisher, London.