

# Ce que le groupe Mondragón nous dit sur la «dégénérescence coopérative» dans les grandes coopératives

Exemplaire à plus d'un titre par sa vitalité et son impact social, la coopérative Mondragón est emblématique de la manière dont la création économique peut coïncider avec une forme de résistance politique. Mais la crise de 2008 a montré à quel point le projet initial s'était essoufflé au fil du temps. Aux raisons de cet essoufflement répondent aujourd'hui autant de défis à relever pour retrouver l'esprit des fondateurs.

En 1941, à l'âge de 26 ans, le père José María Arizmendiarieta est assigné à la paroisse de Mondragón, une petite ville au cœur des montagnes basques espagnoles, appauvrie par la guerre civile et par un taux de chômage élevé. Convaincu que le développement local est intimement lié à l'éducation et à l'autonomisation économique et sociale des habitants, il cherche à donner un nouveau souffle aux traditions mutualistes et autogestionnaires du Pays basque, affaiblies depuis la guerre. En 1943, il fonde une école professionnelle gérée démocratiquement qui joue un rôle émancipateur important. En 1956, une coopérative ouvrière, Ulgor, spécialisée dans la fabrication de poêles à pétrole et de cocottes en fonte, voit le jour.

Aujourd'hui, la Corporation Mondragón est le plus grand groupe coopératif d'Europe, avec ses 261 entreprises (des coopératives et leurs filiales) employant près de 75 000 travailleurs à travers le monde et générant un chiffre d'affaires total de 12 milliards d'euros. Le rôle de la Corporation est de fournir des «services centraux» à ses entreprises membres dans les domaines de l'innovation, de la communication, du développement international, du juridique, des services financiers et de la gestion sociale (qui inclut l'éducation coopérative et professionnelle, la gestion et la culture coopératives et le recrutement des talents).

Le groupe est souvent considéré comme emblématique de la performance du modèle coopératif, de sa capacité à changer d'échelle et à faire vivre la démocratie au sein de grandes coopératives internationalisées. Cependant, il subit de plein fouet la crise de 2008, qui met en difficulté ses coopératives membres et, surtout, qui conduit à la chute du géant Fagor Electrodomésticos employant 1865 salariés-associés. La faillite de cette coopérative, héritière directe de la coopérative pionnière Ulgor, emblème du coopérativisme de Mondragón, porte un coup symbolique au groupe et impulse une remise en question profonde de son projet coopératif et de sa stratégie de développement (Ortega Sunsundegi et Uriarte Zabala, 2015: 8)<sup>1</sup>.

L'étude de la Corporation Mondragón est intéressante car elle ne fournit pas seulement des éléments de compréhension des forces et faiblesses du groupe lui-même, mais plus largement,

<sup>1</sup> Néanmoins, ces réflexions ne surgirent pas soudainement de la crise : dans les années qui précédèrent, un certain nombre de chercheurs et de praticiens avaient souligné les failles du modèle, sans peut-être en réaliser l'ampleur.

des défis à relever par les coopératives de grande taille. Cette contribution s'appuie sur un séjour d'étude à Mondragón, sur des entretiens avec des travailleurs de la Corporation, et sur des articles universitaires. A partir du cas Mondragón, elle examine plusieurs problématiques liées au projet politique des coopératives. La ligne directrice qui structure l'analyse est la notion de «dégénérescence coopérative».

## DÉGÉNÉRESCENCE COOPÉRATIVE ET GESTIONNARISATION INTERNE

A partir des années 1970, un certain nombre de chercheurs soulignent les difficultés pour les coopératives de coexister avec le système capitaliste néolibéral. Leur modèle de gouvernance démocratique, le principe de partages des profits, la détention par les travailleurs des moyens de production, se heurtent aux fondements de l'économie capitaliste dans laquelle elles doivent se développer. Les pressions de l'environnement les incitent à se conformer aux schémas de pensée et d'action du modèle hégémonique. Ce phénomène, appelé «dégénérescence coopérative», désigne la tendance à la «normalisation» des coopératives, leur échec à maintenir un projet politique alternatif et démocratique dans un environnement hostile (Bakaikoa et al., 2004; La Manufacture Coopérative, 2014).

La «gestionnarisation» de la structure est une manifestation symptomatique de cette dégénérescence coopérative. Une fois passées les premières années, parfois désordonnées mais euphoriques, de la création, la coopérative cherche à se stabiliser, à subsister ou se développer. Elle fait alors appel à des «gestionnaires» pour structurer et rationaliser l'entreprise. Ces nouveaux cadres et dirigeants, sortis d'écoles de commerce ou de parcours universitaires en gestion, ont peu été formés aux modèles alternatifs de gestion d'entreprise et sont souvent moins sensibles au projet politique de la structure. Ils impulsent un processus de «gestionnarisation» des structures de la coopérative, appliquant en interne les modes de pensée et les outils de l'économie traditionnelle, intégrés durant leurs parcours universitaires. Ces «experts» prennent les commandes de la structure, remplaçant les militants de longue date, porteurs du projet politique (La Manufacture Coopérative, 2014).

Si ce processus peut aider la coopérative à intégrer les «codes» pour survivre ou se développer dans un environnement fortement concurrentiel, le projet politique en ressort rarement indemne. Une fracture s'opère entre «ceux qui savent gérer» et «ceux qui ne le savent pas», comme si la gestion était une affaire exclusive de spécialistes, dont les membres «de la base» n'auraient pas à se préoccuper, car relevant d'une expertise spécifique extérieure à toute considération politique (Heras-Saizarbitoria et Basterretxea, 2016). Tandis que la technocratie perd de vue le projet politique et s'octroie des augmentations de salaires, les membres «de la base» s'éloignent des structures de gouvernance et deviennent passifs, moins militants.

Cette dérive est particulièrement visible au niveau des instances de gouvernance. L'Assemblée générale, censée débattre et voter les grandes orientations politiques de l'organisation, se cantonne souvent à un rôle de validation des décisions prises en amont par des gestionnaires. De même, le Conseil d'Administration, censé traduire en plans d'action les grandes orientations votées par l'Assemblée générale est de plus en plus court-circuité dans sa mission par les gestionnaires. Ses membres élus exercent souvent leur mandat «en plus du reste» et manquent de temps pour se former et comprendre les enjeux de la coopérative (Ortega Sunsundegi et Uriarte Zabala, 2015: 30). Ce faisant, la coopérative se conforme de plus en plus au modèle de l'entreprise capitaliste traditionnelle et se développe un «système coopératif néolibéral» (ibid.: 25).

C'est précisément ce qu'un certain nombre de chercheurs et coopérateurs observent à Mondragón (Cheney, 2005 ; Ortega Sunundegi et Uriarte Zabala, 2015), comme dans beaucoup d'autres organisations en Espagne et ailleurs, à l'instar du mouvement mutualiste français : « *Après une phase conquérante, la survie économique favoriserait des méthodes de gestion plus classiques, le renoncement aux idéaux originaux, et le pouvoir accru des experts* » (La Manufacture Coopérative, 2014).

## ESSOR DE LA «NOVLANGUE» GESTIONNAIRE

La gestionnarisation de Mondragón n'est pas uniquement visible en interne : elle s'exprime aussi dans la stratégie de communication externe de la plupart des coopératives membres, qui camouflent leurs origines coopératives derrière le langage *business* traditionnel. Dans leur messages promotionnels, elles insistent sur le poids du groupe Mondragón sur la scène nationale et internationale, sur la satisfaction du consommateur, la Qualité Totale (« *total quality management* »), l'innovation ou encore la responsabilité sociale et environnementale (RSE). La majorité occulte résolument les principes coopératifs, et, lorsqu'elles réfèrent à Mondragón Corporation, c'est pour souligner leur appartenance à un grand groupe international plutôt qu'à un groupement coopératif (Iñaki Heras-Saizarbitoria et Imanol Basterretxea, 2016).

Cette communication orientée *business* a des impacts internes et externes. En interne, elle influe sur la façon dont les salariés perçoivent le projet de leur entreprise, renforçant l'apathie politique et la primauté de la vision purement gestionnaire. A l'externe, elles envoient peut-être – comme le supposent les chargés de communication – un message rassurant aux clients et partenaires (« *nous sommes normaux* »), mais il semblerait que, du même coup, elles se coupent d'une certaine frange de potentiels futurs salariés plus sensibles au projet coopératif qu'aux arguments ayant trait à la force d'un grand groupe. C'est ce que montre une étude menée auprès de jeunes étudiants du Pays basque par le département « Gestion sociale » de la Corporation, chargé entre autres du recrutement des talents. Les messages portant sur la performance du groupe (sa taille, son chiffre d'affaires, sa dimension internationale...) ont peu d'échos auprès de ceux-ci. A l'inverse, les jeunes s'avèrent beaucoup plus sensibles à quatre messages bien éloignés de la stratégie de communication actuelle :

1. des emplois locaux de qualité ;
2. l'environnement propice à l'innovation (grâce notamment au fonds d'innovation du groupe) ;
3. l'ambition de transformation sociale ;
4. la centralité de la personne, l'échelle salariale de 1 à 6 et le principe « une personne = une voix ».

Alors que les coopératives vieillissantes du groupe cherchent à se renouveler par les nouvelles technologies, l'innovation et le recrutement de jeunes talents, leur communication apparaît contre-productive. Un salarié du département Gestion sociale résume la situation : « *Pendant longtemps, on a caché qu'on était des coopératives : nos messages étaient adressés aux clients, aux gouvernements, et on expliquait qu'on ne faisait rien de mal à être une coopérative, qu'on était une corporation normale, qu'on était très grands, très internationaux. Et on n'a pas communiqué sur ce qui faisait notre différence, parce qu'on pensait que ce n'était pas intéressant pour les gens. On s'était complètement trompés. Notre marque comme employeur, on doit la différencier.* »

C'est là une leçon intéressante pour nombre de coopératives qui assument parfois mal à l'extérieur leurs spécificités. Et c'est un enjeu d'autant plus important que, si les coopératives ne recrutent pas des travailleurs sensibles à l'esprit coopératif, le processus d'apathie et de dégénérescence coopérative n'en sera que plus grand.

## LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU DÉTRIMENT DU PROJET COOPÉRATIF

Une autre analyse vient compléter les réflexions sur la dégénérescence coopérative à Mondragón. A la gestionnarisation des entreprises s'ajoutent les effets de la forte croissance, peut-être trop rapide, qu'a connue le groupe des années 1980 jusqu'au début des années 2000: celle-ci semble avoir parfois été menée au prix de la préservation du modèle coopératif.

Cette croissance s'explique, selon un salarié des Services centraux, par la nécessité pour le groupe «*d'avoir des structures économiques très fortes pour générer du travail de qualité et des ressources économiques permettant le bien-être des associés, de leurs familles, et de la communauté en général*» – ce qu'on peut appeler un «coopérativisme de bien-être». Comme dans beaucoup de coopératives qui répondent à un besoin économique et social fort, les efforts se concentrent sur l'objectif de croissance rapide: «*On a créé un groupe très fort au niveau économique, technologique, et c'était ça l'important*». Pourtant, à Mondragón comme ailleurs, cette expansion certes nécessaire semble parfois se faire au détriment d'une certaine vigilance quant à la transmission du projet coopératif. Cela ne signifie pas que le projet coopératif est négligé mais, une fois passée l'euphorie des premières années, celui-ci se subordonne aux urgences de l'expansion économique (Puusa, Mönkkönen et Varis, 2013; Heras-Saizarbitoria et Basterretxea, 2016). Il reste présent mais devient secondaire, menaçant la pérennité de la coopérative à plus long terme. «*Pendant 40 ans, on a développé des dysfonctionnements ou des perversions: (...) on dit souvent qu'on a oublié la vision sociale et qu'on a priorisé la vision entrepreneuriale*», résume le salarié.

Cette tendance se renforce avec l'internationalisation du projet. Comme le souligne un autre salarié, le développement international, avec notamment l'achat de filiales non coopératives, a fortement entamé la cohérence d'ensemble: «*On a des travailleurs qui sont patrons d'autres travailleurs. On maintient la cohérence chez nous, entre nous, avec une pratique démocratique très intéressante, mais qu'est-ce qu'on fait avec les travailleurs des autres pays qui ne sont pas associés?*» S'il est certes question de coopérativiser ces filiales, l'expansion très rapide à l'international, ajoutée aux spécificités culturelles et juridiques des différents pays, rend encore plus complexe cette coopérativisation d'entreprises et de salariés étrangers au monde coopératif, voire franchement hostiles à celui-ci, comme c'est le cas dans les pays de l'ex-bloc soviétique.

On voit donc que toute stratégie d'expansion rapide, au niveau national comme international, doit s'accompagner d'une forte vigilance quant à la transmission du projet coopératif.

La croissance des coopératives a un autre corollaire problématique: l'affaiblissement de la dynamique de «coopération entre coopératives», l'un des sept principes fondamentaux du coopérativisme. En effet, un interviewé souligne que, plus les coopératives grandissent, moins la coopération avec d'autres leur semble nécessaire, car elles trouvent en général en interne les ressources pour répondre à leurs problématiques. Or, si l'ambition du mouvement coopératif est la transformation sociale, celle-ci ne peut advenir dans chaque entité individuelle, mais bien par la mise en lien de tous les acteurs. Il semble que les grandes coopératives, se suffisant à elles-mêmes, en oublient parfois le développement des liens avec le mouvement coopératif.

Pour cette raison, la croissance des coopératives de Mondragón affaiblit les services centraux, moins sollicités, et par là, l'ensemble de la dynamique d'inter-coopération. Malgré tout, les années qui suivirent la crise de 2008 montrèrent que la «coopération entre coopératives» pouvait être forte en interne, comme l'illustre le cas Fagor Electrodomésticos: en plus du soutien financier de la Corporation, les

coopératives membres apportèrent à plusieurs reprises leur soutien financier direct au groupe Fagor pour tenter d'enrayer son déclin et, après sa chute, participèrent à l'effort général de réemploi des salariés licenciés (Ortega Sunsendegi et Uriarte Zabala, 2015 : 34). Par contre, cette solidarité financière, qui échoua finalement à remettre sur pied Fagor Electrodomésticos, fit émerger une question majeure : jusqu'où va la solidarité entre coopératives ? A quelles conditions ce soutien financier peut-il être accordé ? Que faire lorsque l'entreprise en difficulté semble peu viable ?

## RÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS SALARIAUX TRADITIONNELS

La distance grandissante entre salariés et dirigeants technocrates des coopératives et la stabilisation des entreprises dans la durée auraient un autre effet pervers : les salariés-associés manifesteraient une tendance grandissante à ne plus considérer l'entreprise comme une aventure entrepreneuriale à laquelle ils sont associés, mais plutôt comme une sorte de service public ou une ONG, missionné pour un service d'intérêt général et chargé de leur fournir du travail (ibid. : 25). L'entreprise est si grande, semble si stable, qu'ils en oublient qu'ils en sont les associés et que cette aventure entrepreneuriale comporte des risques. Un salarié des Services centraux nomme « zone de confort » cette situation où la stabilité économique, conjuguée à la satisfaction des besoins sociaux des salariés en termes de salaire et de bien-être au travail, « endort » la dynamique coopérative. Finalement, faire partie d'un projet coopératif semble tant aller de soi, et fonctionner naturellement, qu'on en oublie sa fragilité : « Les grandes coopératives ont peut-être oublié qu'elles étaient des coopératives. Je ne sais pas si c'est un oubli, mais c'est devenu normal, ça fait partie du paysage. »

Et lorsque les premiers écueils se présentent, la situation se complique. Une culture revendicatrice de type syndical, s'instaure, vécue comme une lutte de la classe ouvrière pour la répartition des richesses (Ortega Sunsendegi et Uriarte Zabala, 2015 : 27). La priorisation par les dirigeants des coopératives de la stabilité économique sur l'augmentation des salaires est considérée comme une « soumission aux critères du capital » ou comme révélatrice d'un « modèle de gestion qui cherche des solutions à ses problèmes via l'exploitation des personnes et de leur portefeuille » (ibid. : 26). Cette attitude est « caractéristique d'un profil d'associé plus individualiste, demandeur avant toute autre chose de droits, et dans laquelle se dilue l'auto-responsabilité associée au fait d'être copropriétaire du projet » (ibid. : 24).

Il n'est pas étonnant, dans ce contexte, d'observer une tendance des travailleurs à privilégier leurs intérêts de salariés aux intérêts de l'entreprise dont ils sont associés. Aux assemblées générales, il est fréquent qu'ils votent une répartition des bénéfices en faveur de l'augmentation des salaires plutôt qu'en faveur de la stabilité financière de l'entreprise. Sur cette question, un salarié des Services centraux de Mondragón cite l'exemple d'une coopérative, tout juste sortie de quatre années de déficit et d'une réduction de 15 % des salaires : à l'assemblée générale, les associés votèrent une répartition des bénéfices en faveur des salaires et non de l'autofinancement, mettant ainsi en péril la fragile stabilité financière retrouvée de leur entreprise. S'il est compréhensible que les salariés souhaitent se « récompenser » pour les efforts fournis pendant quatre ans, cette décision montre aussi, selon le salarié des Services centraux, « qu'ils ont priorisé leur intérêt individuel sur l'intérêt collectif de la coopérative ».

De même, il n'est pas étonnant que la fermeture de Fagor Electrodomésticos ait déclenché une série de manifestations d'anciens salariés-associés réclamant le remboursement de leurs parts sociales, qui allèrent jusqu'à des séquestrations de salariés (ibid. : 20). Comme le souligne un interviewé, il est totalement paradoxal, en théorie, que des associés d'une entreprise en faillite réclament le remboursement de leurs parts, alors que le principe même du sociétariat est d'investir dans une entreprise, sans garantie de résultat. Si juridiquement, ces travailleurs avaient le statut d'associé, dans la pratique, ils se trouvaient dans la posture de salariés subordonnés traditionnels revendiquant des droits auprès de leurs « patrons ».

Les instances dirigeantes de ces coopératives ne sont bien sûr pas sans responsabilité dans la dilution de la posture d'associé au profit de la posture de « salarié-fonctionnaire » : des assemblées générales trop consultatives, une concentration des pouvoirs par des gestionnaires « experts », une certaine apathie dans la vie coopérative, un manque de sensibilisation à ce qu'être associé veut dire, sont autant d'éléments qui favorisent le retour à des relations salariales « traditionnelles », marquées par l'opposition entre les salariés et les « patrons ». *« Je pense que certaines générations ont commencé à travailler en nombre dans les coopératives, parce qu'elles avaient besoin d'un boulot, d'un salaire, mais on n'a pas été capable de les coopérativiser, d'insuffler l'esprit coopératif »*, explique un salarié des Services centraux. Ortega Sunsundegi et Uriarte Zabala résumant : *« Nous avons oublié que le pivot du projet coopératif est certes la personne, mais qu'il n'advient pas en surprotégeant les personnes, en leur garantissant une situation matérielle confortable, des droits extensifs et en les laissant tranquilles (...); [le projet coopératif] advient dans l'effort de produire le cadre qui facilite le développement de personnes plus auto-responsables, plus matures et plus engagées, qui font preuve d'initiatives et de proactivité, des personnes plus autogestionnaires, en somme. »* (2015 : 27).

## FAIRE FACE À LA DÉGÉNÉRESCENCE

Face à l'enjeu de la dégénérescence coopérative, le travail des salariés de la Corporation rattachés aux questions d'éducation consiste justement à apporter un nouveau souffle coopératif. Une palette de formations est proposée en ce sens aux coopératives membres et semble plutôt bien fonctionner.

Pour autant, l'éducation à la coopération ne peut être uniquement externalisée par les coopératives, « déléguée » aux Services centraux : l'éducation « scolaire » à la coopération et aux implications inhérentes au statut de salarié-associé est peut-être nécessaire, mais elle a peu d'intérêt si les coopératives ne se saisissent pas elles-mêmes de ces enjeux. La formation et la sensibilisation à la coopération doivent s'inscrire dans la raison d'être de l'entreprise elle-même, imprégner ses pratiques, sans quoi l'esprit coopératif ne peut pleinement s'enraciner dans leur culture organisationnelle. Les Services centraux n'interviennent alors qu'en appui à un processus internalisé par les entreprises membres.

Sur ces questions, les coopératives avancent : après la crise économique et identitaire, de nouvelles pratiques de participation sont explorées et mises en place. Dans certaines structures, les assemblées générales évoluent de simples instances de validation administrative à des événements conçus pour réunir les associés, faire émerger une identité coopérative et faire (re) vivre le projet de la structure. C'est une tâche ardue dans ces « vieilles » entreprises peu habituées à l'innovation dans la gestion coopérative : *« il faut être innovant, mettre en valeur ce qu'on est et oublier les structures hiérarchiques, tayloriques »*, explique un salarié des Services centraux.

Et comme le souligne un autre, ce regain de participation est d'autant plus nécessaire que, désormais, les coopératives ne sont plus les seules à investir les processus participatifs en entreprise : avec l'essor du management participatif, de l'entreprise libérée et des méthodes agiles, nombre d'entreprises capitalistes explorent désormais ces voies. Les coopératives doivent donc innover d'autant plus dans ce domaine, pour pouvoir revendiquer leurs spécificités : *« Les crises identitaires doivent nous faire comprendre que si l'on veut un coopérativisme fort au XXI<sup>e</sup> siècle, il faut innover, faire les choses différemment. Si l'on continue comme on a fait ces quarante dernières années, je dis « chapeau ! », mais ça ne suffit pas pour faire vivre la coopérative dans les cinquante prochaines années : le but, c'est de laisser un projet coopératif fort et viable »*.

## DES DÉFIS À RELEVER

En résumé, l'étude du cas Mondragón révèle un certain nombre de manifestations de dégénérescence coopérative qui sont autant de défis à relever par les grandes coopératives :

- En se stabilisant et en grandissant, on observe un processus de gestionnarisation des coopératives: elles s'en remettent de plus en plus à des experts, des technocrates, qui accaparent le pouvoir, creusent un fossé avec la base militante et affaiblissent le projet politique de la structure.
- Une stratégie de communication privilégiant des messages promotionnels empruntés à l'économie conventionnelle, conçus pour «rassurer» clients et partenaires, risque de priver les coopératives de jeunes talents sensibles à l'esprit coopératif et susceptibles d'apporter un nouveau souffle à celui-ci.
- Confrontées à l'urgence de l'expansion économique, qui répond à des besoins économiques et sociaux forts, les coopératives en négligent parfois leur projet politique. Cet essoufflement coopératif est renforcé par une croissance nationale ou internationale précipitée qui se fait au détriment de la transmission des principes coopératifs dans les nouvelles entités créées ou achetées.
- La distance grandissante entre salariés et dirigeants technocrates et la stabilisation des coopératives dans la durée figent dans une routine passive la position des salariés-associés. Ceux-ci se perçoivent de moins en moins comme les acteurs d'un projet entrepreneurial risqué et visant l'émancipation du travailleur. Ils évoluent d'une posture de salarié-associé à une posture de salarié subordonné revendicateur de droits auprès du « patron ».
- L'éducation à la coopération ne peut uniquement être externalisée et assurée via des formations dédiées: «l'esprit coopératif» se pratique au quotidien dans la structure, sans quoi elle ne parviendra pas à le transmettre et le faire perdurer.
- A l'ère de l'entreprise libérée et des méthodes agiles, les coopératives doivent redoubler d'efforts pour revendiquer et faire advenir la spécificité de leur fonctionnement participatif.

Cette contribution, centrée sur les enjeux liés au projet coopératif, ne doit pour autant pas faire oublier l'importance du projet économique: comme l'exprime une expression courante dans le milieu coopératif, «*la rentabilité sans la coopération, c'est la routine. La coopération sans la rentabilité, c'est l'utopie*».

**Maud GREGOIRE**  
**Septembre 2017**

*Je tiens à chaleureusement remercier les salariés que j'ai interviewés pour leur sincérité et leur regard lucide concernant les problématiques de leur coopérative, qui m'ont permis de toucher rapidement le cœur des problématiques de ce grand groupe*

## SOURCES ET RESSOURCES

---

BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. et BEGIRISTAIN, A. (2004). « Gouvernance of the Mondragón corporación cooperativa ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 61-87

CHARLES, J., (2015) *Tensions dans la participation*, SMart,

CHENAY, G. (2005). « Democracy at work within the market: reconsidering the potential ». *Research in the Sociology of Work*, 16, 179-203

FLAMION, F. (2015). *Réflexions sur le rapport entre logique participative et logique d'action syndicale*, SMart

HERAS-SAZARBITORIA, I. et BASTERRETXEA I. (2016). « Do co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives ». *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4, 13-24

LA MANUFACTURE COOPERATIVE (2014). *Faire société: le choix des coopératives*. Vulaines-sur-Seine: Éditions du Croquant

PUUSA, A., MÖNKKÖNEN, K. et VARIS, A. (2013). « Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives ». *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 6-14

RJIPENS, J. et MERTENS, S. (2016), *Gouvernance et coopératives: l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*, SMart.

SUNSUNDEGI ORTEGA, I. et URIARTE ZABALA, L. (2015). *Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragón tras la crisis de Fagor Electrodomésticos*. Cuadernos de Lanki (10)

[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)