

Mode d'accès au pouvoir et enracinement dans la carrière des dirigeants de coopératives

par France HUNTZINGER, Maître de conférences en Gestion
Atelier Gestion-G.A.I.N.S., Université du Mans
et Anne MOYSAN-LOUAZEL, Maître de conférences en Economie
C.R.E.R.E.G., Université de Rennes I

Résumé :

Cette communication présente une analyse du mode d'accès au pouvoir et du comportement des dirigeants dans les coopératives de production en France au vu des résultats d'une enquête sur l'existence d'un marché interne du travail et d'une étude théorique de l'enracinement, base critique d'une approche empirique à venir.

Introduction

La gestion des carrières, qui constitue l'un des volets de la GRH, s'articule autour de concepts particuliers dès lors qu'il s'agit de la carrière des dirigeants eux-mêmes. Or la firme coopérative de production s'organise autour de principes de fonctionnement spécifiques qui prévoient la participation aux décisions des membres tous travailleurs et s'appuient sur des valeurs mobilisatrices.

Deux phases essentielles dans la carrière des dirigeants de coopératives seront abordées dans cet exposé: la première étudiera leur mode d'accès au pouvoir au regard de la théorie du Marché Interne de Travail et d'une enquête de terrain; la seconde analysera leur mode de maintien au pouvoir à la lumière de la théorie de l'Enracinement et en liaison avec le phénomène d'implication.

Théorie du marché interne du travail et mode d'accès au pouvoir dans les coopératives

Problématique et Hypothèses

La question que nous posons est celle de la dynamique particulière du marché interne du travail dans le milieu coopératif. En effet c'est l'existence de formes de participation propres à la coopérative (participation à la propriété, à la gestion et aux résultats de l'entreprise) qui nous ont amenées à supposer que marché interne du travail et coopérative devaient forcément, intrinsèquement, coexister.

L'existence d'un marché interne du travail suppose que l'organisation qui « l'accueille » cherche à stabiliser sa main-d'oeuvre, à rendre durable une relation d'emploi qui favorise l'acquisition d'une qualification spécifique par un apprentissage progressif au sein de l'organisation. Puisque la présence d'un marché interne signifie que la promotion interne est privilégiée à tout recrutement externe, elle rend possible un déroulement interne de la carrière professionnelle et l'accès aux fonctions de direction. Un des critères d'existence du marché interne du travail sera donc le repérage de carrières internes qui structurent l'accès au pouvoir. Or, l'effet des formes de participation précitées n'est-il pas justement d'agir sur l'accumulation des compétences, sur le niveau d'effort, sur la stabilité, sur l'identification ? Nous proposons que le concept de marché interne du travail soit utilisé pour enquêter sur la nature des relations d'emploi dans les coopératives.

Selon les principes de base qui régissent le fonctionnement des coopératives de production, le sociétariat est essentiellement composé des travailleurs de la SCOP, la souscription obligatoire ou non de parts du capital social leur conférant, quel qu'en soit le montant, un droit de gestion sur une base démocratique (1 homme = 1 voix). Le pouvoir de décision est réparti entre les associés en vertu du principe de l'élection démocratique avec comme corollaire la circulation des mandats entre les membres. Comment se constitue la classe dirigeante dans les SCOP françaises ? Est-elle issue du rang, formée sur le tas ? Quels sont les principes régissant l'accès aux fonctions de direction sachant que le statut coopératif ne garantit pas forcément la pratique démocratique ? Le poste de dirigeant est-il l'aboutissement d'une carrière interne au sein du MIT de la SCOP ?

La logique démocratique suppose que l'accès aux fonctions de direction dans une SCOP, conférant autorité et pouvoir, n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour un coopérateur, à travers un parcours professionnel interne, de répondre à la logique d'usage qui caractérise ce type de firme, tant sur le plan individuel que collectif. « La SCOP est gérée pour satisfaire les besoins de ses membres. Le lien qui unit la coopérative à ses membres est un lien d'usage » et « l'efficacité se mesure entre autre par l'usage qui lie le sociétaire au fonctionnement de la firme coopérative » (A. Bézanahary, 1989). L'efficacité ne se mesure donc pas de la même manière que dans l'entreprise classique. Dès lors une contradiction n'apparaît-elle pas avec la logique du modèle traditionnel de carrière ? Nous sommes donc au coeur du problème de la SCOP : la participation à la vie démocratique et l'accès aux postes de responsabilité et de direction sont fondés sur la liberté de choix et le volontariat, et pas seulement sur des mécanismes classiques de perspectives de carrière personnelle. La logique coopérative de promotion interne des membres pourrait ainsi se trouver contrecarrée par la logique démocratique du volontariat ; des dysfonctionnements internes pourraient en résulter, en ce qui concerne notamment l'accès au pouvoir de direction de la SCOP.

Un retour sur l'approche théorique des modèles du Marché Interne du Travail (MIT) et de Carrière s'impose avant d'aborder l'approche empirique réalisée lors de l'enquête auprès des coopératives elles-mêmes.

Les concepts de MIT et de Carrière

La théorie du MIT. La conception de l'entreprise comme « MIT » avait été annoncée dès les années 50 et 60 par des institutionnalistes américains tels que C. Kerr (1954) et J.T. Dunlop (1966). Au début des années 70, les théoriciens du « dualisme du marché du travail » reprennent les travaux antérieurs et proposent de faire de l'entreprise l'acteur principal des relations de travail. Le marché interne du travail est un espace fermé et protégé au sens où les mécanismes d'allocation de la main-d'oeuvre internes aux entreprises s'expliquent par des règles écrites ou non, et non pas par des variables économiques. C'est un espace de mobilité structuré en filières d'utilisation et de promotion des salariés. Selon Doeringer et Piore (1971), les facteurs créateurs du MIT sont au nombre de trois : les compétences spécifiques,

l'apprentissage sur le tas et la coutume. Winter (1987) définit la firme comme « dépositaire de savoir » car elle crée des compétences propres et des savoirs spécifiques. L'apprentissage sur le tas doit permettre aux salariés d'acquérir la mémoire collective de l'organisation, cette vaste encyclopédie de connaissances factuelles, de qualifications nées de l'habitude, de procédures de fonctionnement (Simon, 1980). La coutume, quant à elle, est un facteur amplificateur plus que créateur des MIT. « La coutume sur le lieu de travail est un ensemble de règles non écrites reposant largement sur la pratique et le précédent » (Doeringer et Piore, 1971, p. 23).

A notre connaissance, jamais, la création du MIT ne semble perçue comme l'aboutissement d'un projet, d'un idéal commun évinçant l'idée de pouvoir ou d'efficacité. Notre objectif est alors ici de chercher à prouver l'existence d'un MIT, dont les critères d'identification sont la stabilité de l'emploi, les ports d'entrée, les échelles de promotion, la formation, les faisceaux de mobilité, et les salaires (Doeringer et Piore, 1971), dans des entreprises d'un type particulier, les coopératives de production, où les acteurs sont réunis autour d'un idéal commun de « démocratie participative ».

La notion de carrière. Si traditionnellement, les études de carrière portent uniquement sur une comparaison entre une stratégie de mobilité entre entreprises et une stratégie de poursuite de carrière dans la même entreprise (Glaude, 1986), nous nous intéresserons ici à la fois, à l'étude du modèle de carrière interne dans une organisation, c'est-à-dire aux parcours proposés aux salariés dans le système des positions internes, et au repérage des mobilités entre entreprises, puisque nous devons chercher à savoir si la carrière traverse plusieurs firmes. Dans des travaux précédents (Moysan-Louazel, 1994), nous avons montré comment le modèle d'organisation bureaucratique des entreprises industrielles avait façonné un modèle de carrière devenu progressivement le modèle traditionnel de carrière. « Les carrières et les réputations sont fréquemment exprimées et évaluées en terme de rang atteint dans les organisations du travail. Dans le langage courant, la carrière est présentée comme la réussite dans l'ascension de l'échelle jusqu'au "sommet de l'arbre" dans les structures d'emploi » (Gowlen et Legge, 1989, pp. 444 - 445). Ce modèle favorise un seul type de mobilité : les mouvements verticaux de la main-d'oeuvre basés sur l'existence d'une hiérarchie où l'ascension est la règle du jeu.

Dans la coopérative, l'ascension au poste de dirigeant résulte-t-elle de compétences et performances développées en son sein, qui justifieraient l'existence d'un parcours formateur pour acquérir ces compétences spécifiques et la mémoire collective ? La carrière interne avec entrée au bas de la hiérarchie suivie d'une progression donnant accès aux fonctions de dirigeant existe-t-elle ? S'appuie-t-elle sur la logique coopérative de solidarité et de partage ou sur une logique individualiste d'accès aux plus hautes fonctions plus traditionnelle ? Le problème que nous soulevons implicitement ici est finalement celui de la confrontation de deux logiques organisationnelles divergentes. La coopérative qui repose sur des principes participatifs et démocratiques peut-elle accueillir des carrières dont le modèle repose traditionnellement sur des principes hiérarchiques et bureaucratiques ?

Les leçons de l'enquête

Dans la mesure où l'existence du MIT se révèle dans des organisations d'une certaine taille structurée en plusieurs niveaux hiérarchiques autorisant une perspective de déroulement de carrière, nous avons sélectionné la catégorie des SCOP en France employant 50 salariés et plus, soit 108 coopératives, en 1996, et obtenu un taux de réponse de 50 % tout à fait satisfaisant au questionnaire expédié.

Caractéristiques de l'échantillon de SCOP étudiées. Le profil démographique et économique de celui-ci est le reflet, partiel certes, des évolutions historiques et de la capacité d'adaptation à la crise de l'ensemble du Mouvement Coopératif de Production (Huntzinger,

1991). Le secteur d'activité dominant dans le Mouvement, le Bâtiment et Travaux Publics, est ici largement représenté à 42%, contre 36% pour l'ensemble, suivi pour 30% d'entre-elles par les activités industrielles, tandis que les services matériels et l'imprimerie figurent quasiment dans les mêmes proportions que sur le plan national avec respectivement 15% et 8%. En revanche, les services intellectuels et culturels sont sous représentés (6% contre 22%) du fait de la petite taille des SCOP de ce secteur. Moins de la moitié, contre 75% pour l'ensemble, sont nées après 1978, début de la période de boom démographique, et 21% datent d'avant la 2ème guerre mondiale. Si 42% de ces coopératives ont entre 50 et 80 salariés, pour la plupart de création plus récente, un quart se situe dans la tranche des 80 à 150 salariés et un tiers dépasse les 150 employés (dont 17% avec plus de 300).

Sur le plan juridique, compte tenu de l'obligation d'adhérer pour les nouveaux salariés après deux ans d'ancienneté (75% des cas), le taux de sociétariat dépasse les 80% dans 60% des SCOP étudiées, avec une évolution positive de 10 points depuis dix ans, et ceci malgré le fait qu'en général les SCOP de Bâtiment mobilisent moins de sociétariat que les autres secteurs d'activité. Le statut juridique adopté est essentiellement celui de Société Anonyme (96%) avec Conseil d'Administration et PDG. La représentation au C.A. n'est généralement pas proportionnelle aux catégories socioprofessionnelles, au nom de la liberté et de l'égalité des individus ; néanmoins une sur quatre a instauré ce système de quota, afin de stimuler la participation de toutes les catégories de sociétaires et sans doute éviter la monopolisation du pouvoir par un groupe. Par ailleurs, la durée des mandats est presque toujours limitée à 3 ou 4 ans, mais comme ils sont renouvelables, il n'y a pas de véritable garantie statutaire de circulation des mandats entre les membres.

Portraits des dirigeants des SCOP étudiées. Ce sont des hommes, dont l'âge moyen est de 50 ans ; la moitié d'entre eux ont entre 45 et 55 ans et un quart entre 55 et 65 ans. La moitié a fait partie du groupe des fondateurs de leur SCOP, en corrélation avec le fait que la moitié de notre échantillon s'est constituée après 1978, et que la durée moyenne de travail dans celle-ci est de 15 ans.

En général, l'accession au poste de PDG a été précédée d'une période de participation au Conseil d'Administration (62% des cas). Cependant, 36% de ces PDG ont exercé cette fonction sans étape préalable au sein de l'instance élective. Ce chiffre est à rapprocher des 28% de dirigeants qui sont devenus PDG dès leur entrée dans la coopérative, élu lors de la création parmi les membres du groupe de fondateurs. Dans ces cas-là, l'occasion de dérouler une carrière de type classique est impossible, mais le maintien du dirigeant au poste de PDG grâce au renouvellement des mandats par les membres coopérateurs du Conseil d'Administration permet d'évoquer l'existence d'une « carrière de dirigeant ». En effet ces dirigeants sont à leur poste de PDG depuis 9 ans en moyenne; certains y sont même depuis plus de 14 ans (20%); quoique 38% assument cette fonction depuis moins de 4 ans, s'agissant de leur premier mandat, on constate pour les autres un taux de renouvellement important.

En dehors des situations où le dirigeant actuel est devenu PDG directement dès son arrivée, la personne a occupé une ou plusieurs fonctions préalables, situées le long d'un parcours hiérarchique et d'apprentissage sur le tas. Ainsi un quart de l'échantillon observé était déjà à un poste de direction fonctionnelle, un autre quart avait préalablement occupé deux postes de niveau de responsabilité croissante et 10% d'entre eux, trois postes, dont le plus ancien situé à un emploi modeste. Cela permet-il de confirmer l'existence d'un déroulement effectif de carrière au sein de la SCOP dans le cadre d'un MIT ?

Analyses et Conclusions

Les facteurs du déroulement de carrière. Tout d'abord il dépend non seulement de l'ancienneté de la personne dans l'entreprise mais aussi de l'âge de la coopérative. Par conséquent, seules les SCOP les plus anciennes (≥ 15 ans d'âge) font apparaître des possibilités

d'accès au pouvoir après plusieurs étapes correspondant à des responsabilités de plus en plus étendues. Mais seulement 9% des PDG de l'échantillon ont fait toute leur carrière professionnelle dans leur SCOP actuelle. Nous pouvons alors élargir le repérage du MIT au milieu coopératif, dans la mesure où 13% des dirigeants actuels ont auparavant travaillé dans d'autres SCOP ou d'autres types de coopératives (par exemple : agricole). Globalement 40% des dirigeants ont plus de 15 ans d'ancienneté de travail, 30% entre 10 et 15 ans, et 30% moins de 10 ans. Ainsi, à l'exception des SCOP créées récemment, l'accès au pouvoir supposerait une présence d'au moins 10 ans dans la coopérative, ce qui est le cas de 70% des PDG actuels. Ce délai peut-il être jugé suffisant pour évoquer la notion de carrière interne ? D'autre part, nous remarquons que 89% des personnes interrogées ont travaillé dans une entreprise classique avant d'intégrer une SCOP, et 21% y exerçaient déjà de hautes fonctions de direction. Donc parmi les dirigeants actuels, y compris ceux qui ont accédé directement au poste de PDG, figurent des personnes ayant déjà fait carrière hors SCOP.

La détection d'un MIT passe aussi par l'étude du rôle de la formation dans le déroulement de carrière et l'accès au pouvoir. A cet égard, l'enquête montre que 66% des dirigeants se déclarent diplômés, et 53% se considèrent comme autodidactes, en ce sens que les diplômes acquis l'ont été au cours de leur vie professionnelle. Effectivement, la plupart d'entre-eux ont suivi des formations au cours de leur carrière dans la SCOP : 68% une formation à la gestion, 45% une formation technique, et 34% une formation à la vie coopérative. Néanmoins, plus de la moitié des personnes interrogées déclarent que cela n'a rien changé directement à leur situation personnelle ou professionnelle. Seulement 25% répondent positivement, en précisant que la formation à la gestion a joué un rôle majeur (50% des cas), tandis que la formation coopérative n'est déterminante que pour un quart d'entre-eux. Néanmoins, un peu plus de la moitié des dirigeants pensent tout de même que ces formations ont contribué indirectement à leur accès au pouvoir de direction.

Conclusions. Il paraît donc difficile d'assimiler la carrière d'un dirigeant de SCOP au modèle traditionnel, sans pour autant exclure l'émergence d'un MIT, dont cette première enquête en esquisse les caractères. Si le projet coopératif a clairement des visées antihiérarchiques et égalitaires, il est donc dès le départ antinomique du modèle traditionnel de carrière. Ainsi se manifeste le problème de la cohérence entre le projet coopératif et le mode d'accession à la fonction de direction.

Les SCOP ont développé une logique de compétence, qui s'accorde plutôt bien avec la logique coopérative de promotion des hommes au sein de l'organisation, et qui se mesure par l'impact relatif mais non négligeable de la formation dans l'accès au poste de dirigeant. Cependant cette logique de compétence semble imposer un recours au marché externe chaque fois que la logique démocratique fondée sur le volontariat ne fait pas émerger au sein de la coopérative de successeur à un PDG en place depuis longtemps.

D'autre part le phénomène du renouvellement des mandats observé lors de l'enquête montre une tendance à la confirmation de l'autorité et des compétences du dirigeant, alors que l'on pouvait craindre une restriction par le principe de la double qualité du coopérateur, à la fois intégré dans une ligne professionnelle et associé dans le processus décisionnel. Ainsi se dessine un modèle de carrière de dirigeant à travers un parcours de compétences « in situ ». La carrière d'un dirigeant de SCOP se déclinerait dans un double parcours de compétences : celui de la technicité et celui de la culture coopérative, car la démocratie industrielle participative demeure un pari et un enjeu qui bouleversent la logique traditionnelle et s'acquiert principalement en interne au sein de l'organisation.

Vers une typologie du dirigeant. Caractériser les modes d'accès au poste de « numéro un » suppose de déterminer les critères d'arbitrage entre promotion interne et recrutement externe. B. Galambaud(1993) fait à cet égard la distinction entre cadres dirigeants et dirigeants. Les premiers gravissent les marches de la hiérarchie, les seconds arrivent dans l'entreprise pour immédiatement participer à sa direction et disposent d'une légitimité construite en

dehors du mode de la firme d'accueil. De son côté, Bauer(1987) offre une typologie des grands patrons, que nous pourrions adapter aux PME / PMI que sont les coopératives. Il propose cinq catégories (pp.201-257):

Les « montagnards » : partis du niveau jeune cadre ou en dessous, ils ont dû gravir, pour accéder aux fonctions suprêmes, de nombreux échelons en démontrant des capacités particulières. Les logiques de fonctionnement et de direction ont été progressivement acquises. C'est le type idéal du dirigeant de SCOP dans le cadre d'un véritable marché interne du travail, mais le moins fréquent dans notre échantillon (10 %). Les « héliportés » : ils sont partis d'un niveau déjà élevé de la hiérarchie. Leur poste d'entrée dans l'entreprise est proche du sommet et leur ascension est beaucoup plus courte. Cette situation semble la plus commune dans les SCOP étudiées (50 %). Les « parachutés » : ils arrivent directement au sein de l'équipe dirigeante et ne connaissent pas la réalité de l'entreprise. On distingue le « parachuté-catapulté », qui n'a jamais travaillé dans l'entreprise avant de prendre la direction du « parachuté-non-catapulté », qui entre comme membre de l'équipe dirigeante mais pas comme « numéro un ». Nous pouvons classer dans cette catégorie d'une part les PDG de SCOP recrutés à l'extérieur, faute de candidat interne, d'autre part les PDG élus par les membres fondateurs dès la création de la coopérative. Les « montagnards catapultés » : ils ont fait une vraie carrière dans une autre entreprise et après avoir gravi tous les échelons ont rejoint la firme en prenant directement la direction. Ainsi 21 % des dirigeants des SCOP étudiées sont dans ce cas.

Au terme de cette première partie, il nous semble nécessaire d'affiner notre analyse. Pour cela nous envisageons de procéder à une nouvelle enquête sur un nombre restreint de cas de SCOP(une dizaine) afin d'étudier en profondeur deux aspects des carrières de dirigeants. Le premier portera sur les critères et les modalités de détection - sélection - formation des « numéro un », de manière à faire apparaître comment se construit l'autorité légitime dans les coopératives en tentant de mesurer la part du modèle de l'autoproduction par rapport au modèle de la sous-traitance. Le second se rapportera au comportement du dirigeant, une fois installé au poste suprême, qui briguera de nouveaux mandats successifs et développera ainsi une véritable carrière de dirigeant. A cet effet nous développerons dans la seconde partie de cet article certaines théories du comportement des dirigeants en recherchant leur applicabilité aux SCOP.

Théorie de l'enracinement , implication et comportement des dirigeants dans les SCOP

La question du pouvoir est au centre du débat sur la légitimité du dirigeant. Si des barrières à l'entrée existent naturellement en fonction des critères de sélection qui valorisent non seulement les compétences mais aussi le capital humain spécifique et le réseau relationnel, il peut également apparaître des barrières à la sortie qui assurent aux dirigeants une impunité, une permanence leur permettant de s'affranchir de toute référence à la réalité et à l'efficacité. Les théories récentes sur le gouvernement des entreprises fournissent à notre avis un éclairage pertinent sur les raisons de l'existence de ces barrières et en particulier du fort taux de renouvellement des mandats des dirigeants de coopératives.

D'un comportement passif à un comportement actif d'un dirigeant

Dans les théories contractuelles des organisations (théories de l'agence et des coûts de transaction), le rôle du dirigeant dans la mise en oeuvre des mécanismes de discipline en vue de réduire les coûts est très limité. Que ce soit chez Alchian et Demsetz(1972), puis Jensen et Meckling(1976) ou Fama(1980) pour les entreprises managériales, le dirigeant subit le

système de contrôle des actionnaires du conseil d'administration ou du marché des dirigeants. En revanche chez Williamson(1985), apparaît une analyse de la relation contractuelle entre le dirigeant et la firme qui met en relief la spécificité de l'actif représenté par le capital humain du dirigeant. Celui-ci, agent des actionnaires, est également considéré comme principal actif louant son capital managérial, ce qui confirme le double sens de la relation d'agence, et permet d'introduire la possibilité d'opportunisme, notamment par une manipulation de l'information. Mais d'une façon générale l'accent est mis sur l'identification des mécanismes de discipline des dirigeants supposés avoir un comportement passif, en raison du recours au seul critère d'efficacité de l'organisation.

Or, pour Charreaux(1996), ces théories négligent trop le phénomène d'incomplétude des marchés et des contrats ; celui-ci accorde une importance déterminante à la notion de latitude managériale, qui dépasse la seule dimension opportuniste de la théorie des coûts de transaction, et qui définit l'existence d'un pouvoir discrétionnaire permettant au dirigeant de neutraliser les mécanismes disciplinaires. De nouvelles analyses posant l'hypothèse d'un comportement actif du dirigeant s'attachent à identifier les stratégies d'élargissement de leur latitude discrétionnaire, en particulier les stratégies « d'enracinement » dans leur entreprise. Pour Paquerot(1996), elles peuvent être définies comme des « stratégies mises en oeuvre par les dirigeants pour modifier leur environnement (structures de contrôle, concurrence sur le marché de l'emploi, relations avec les partenaires...) et accroître leur pouvoir sur les actionnaires ainsi que sur les différents partenaires de la firme » (p. 213). Elles ont pour but d'augmenter les coûts de sortie et de contraindre les actionnaires à continuer le contrat malgré une certaine inefficience, en s'appuyant notamment sur deux facteurs de barrière à l'entrée de nouveaux dirigeants : l'asymétrie d'information et les contrats implicites avec les partenaires.

Concernant le milieu coopératif, la précédente enquête a révélé une fréquence élevée du renouvellement des mandats, évoquant l'hypothèse de l'existence d'une « carrière en tant que dirigeant » au sein de la SCOP. Dans un premier temps nous avons interprété ce phénomène comme le résultat de la passivité des autres membres coopérateurs, quand la logique démocratique, fondée sur le volontariat, ne fait pas émerger de successeur au sein de la coopérative. Sauf en cas de désaveu du PDG actuel, le renouvellement de son mandat sera toujours préféré à un recours au marché externe. Nous pouvons nous interroger sur les raisons plus profondes de cette situation en mobilisant les analyses proposées par la théorie de l'enracinement en vue d'expliquer le comportement des dirigeants de SCOP au cours des différentes phases de leur carrière.

Deux versions de l'enracinement et application aux SCOP

Approche pessimiste. Dans une première version, attribuée à Shleifer et Vishny(1989), les dirigeants cherchent à s'enrichir au détriment des actionnaires ou des partenaires (stakeholders), et à réduire le risque d'être remplacés, au moyen de trois méthodes qui conduisent à l'enracinement. Le premier moyen consiste à effectuer des investissements spécifiques, complémentaires de leur capital humain, qui leur permettent d'obtenir des rémunérations supérieures et rendraient coûteuse leur éviction par perte de valeur des actifs. Le deuxième concerne la manipulation de l'information par les dirigeants qui ainsi peuvent choisir des investissements à visibilité réduite et accroître leur latitude discrétionnaire (Stiglitz et Edlin, 1992). Le troisième se rapporte au contrôle des ressources : le dirigeant doit pouvoir se dégager de toute dépendance des apporteurs de ressources externes, notamment financières en privilégiant l'autofinancement, et représenter lui-même une ressource difficilement substituable.

Dans cette perspective qui suppose l'inefficacité, l'enracinement a des conséquences néfastes : politique d'investissement sous-optimale, choix d'activités trop ciblées, création d'un réseau relationnel personnel. Ainsi ces stratégies d'enracinement, qui conduisent les

dirigeants à augmenter leur pouvoir auprès de leurs partenaires indépendamment de la performance, aboutissement à des excès de pouvoir. « L'enracinement peut être perçu comme le fruit d'un pouvoir illégitime », (Paquerot, 1996, p.213). Cette approche, plutôt pessimiste, est-elle pertinente pour répondre à notre interrogation sur le comportement des dirigeants de SCOP qui bénéficient de renouvellements fréquents de leurs mandats ? Ceux-ci ont-ils tendance à s'enraciner selon les stratégies précédemment décrites ?

Des motifs d'enracinement des dirigeants largement diminués, dans le cadre d'une coopérative. Notre réflexion nous pousse à émettre quelques réserves sur un certain nombre de points. En premier lieu, il est important de noter que dans le cadre d'une coopérative les actionnaires ou partenaires sont les salariés-coopérateurs qui travaillent dans l'entreprise (dans 80 % des cas en moyenne). Par conséquent, ils peuvent exercer un contrôle indirect et informel sur le dirigeant, du fait même qu'ils participent aux activités productives. Ils peuvent mieux constater les effets de la stratégie comportementale du dirigeant et éventuellement la contester, en Conseil d'Administration, ou dans le quotidien. Il serait donc nécessaire de mieux cerner la nature et les modalités de contrôle du dirigeant dans une SCOP de manière à évaluer les risques de neutralisation des mécanismes disciplinaires par celui qui cherche à s'enraciner. En deuxième lieu, la logique coopérative de solidarité et partage, associée à la notion « d'entrepreneur collectif », rend difficilement réalisable l'objectif de maximisation des rentes de la part du dirigeant. La transparence des grilles, très resserrées d'ailleurs, de rémunération de l'ensemble des membres de la SCOP, y compris pour le dirigeant, ainsi que le mode de répartition des surplus entre tous, rendent inefficace toute stratégie visant à s'enrichir au détriment de ses partenaires.

En revanche, il est probable que le dirigeant de SCOP aura tendance, comme ailleurs, à accroître sa latitude managériale pour échapper à la « tyrannie » de la logique démocratique. Celle-ci l'obligerait à rendre compte quasiment en permanence de ses décisions devant le Conseil d'Administration ou l'Assemblée Générale des coopérateurs-salariés. Elle met en jeu à cette occasion le principe de révocabilité à tout instant, ou à contrario elle contraint le dirigeant à obtenir l'adhésion de tous (ou d'une majorité du moins) à ses projets, ainsi que l'approbation de ses décisions, au prix d'un temps important consacré à l'information et l'explication auprès des coopérateurs.

Il serait donc également intéressant lors de l'enquête de terrain de déterminer les moyens particuliers mis en oeuvre par les dirigeants de coopératives pour s'enraciner : Quels types d'investissements spécifiques privilégient-ils ? Quels réseaux de capital humain développent-ils, pour conforter leur position par rapport aux « stakeholders » dans la SCOP et pour diriger avec un certain degré de pouvoir discrétionnaire, qu'ils jugent nécessaire au nom de l'efficacité et de la réactivité pour la firme elle-même ? Cette dernière remarque conduit à nous référer à la seconde version de l'enracinement défendue par Castanias et Helfat (1992) et Garvey et Swan (1994), qui interprètent l'enracinement comme compatible avec l'efficacité, en se plaçant dans le cadre d'une approche de recherche des relations optimales entre dirigeant et firme.

Approche optimiste. Dans cette perspective, il est plus important de protéger le capital managérial que de préserver la richesse des actionnaires car les rentes liées aux compétences spécifiques à la firme pourraient faire l'objet d'une expropriation, en cas de remplacement des dirigeants actuels. Elles rémunèrent ainsi l'investissement en capital humain spécifique des dirigeants, qui seront incités à développer leurs capacités, à prendre des décisions créatrices de richesse, à entreprendre des investissements rentables. L'enracinement est considéré non plus comme une stratégie de neutralisation des systèmes de contrôle mais comme une procédure qui permet aussi de satisfaire les intérêts des actionnaires ou des partenaires. Cela implique l'existence et la préservation d'un espace discrétionnaire pour le dirigeant afin qu'il puisse créer les rentes attendues et réparties entre lui et les stakeholders de la firme. Charreaux (1996) ajoute que, selon Garvey et Swan (1992), l'enracinement se justifie

« comme un moyen d'internaliser les externalités qui caractérisent un monde où les contrats sont incomplets »(p.56). Donc le comportement d'enracinement et la recherche de latitude managériale n'ont pas de raison d'être jugées inefficaces, dans la mesure où les coûts engendrés par l'opportunisme des dirigeants sont plus faibles que ceux relatifs à l'absence de pouvoir discrétionnaire.

Appliquée au milieu coopératif, cette analyse permet d'envisager d'une manière plus optimiste la renonciation, d'une part à l'application stricte des principes de gestion démocratique avec révocabilité immédiate, et d'autre part à l'objectif des membres coopérateurs de maximisation du revenu par personne. Le renouvellement des mandats devient un moyen d'accumuler du capital humain susceptible de produire de la valeur pour la firme en légitimant le pouvoir. Le rôle du Conseil d'Administration devient déterminant car il aura à juger la performance du dirigeant et à déterminer le degré de latitude managériale qu'il est prêt à concéder pour préserver l'efficacité globale du fonctionnement de la coopérative. Il convient cependant de nuancer ces conclusions en se replaçant dans une perspective temporelle de la carrière du dirigeant, qui se déroule en plusieurs étapes.

Phases de carrière et mode d'enracinement

Comportement en périodes actives. Paquerot(1996) délimite trois phases correspondant à des stratégies d'enracinement différentes. La première est celle de la « valorisation » : elle concerne le dirigeant nouvellement nommé, qui doit faire ses preuves. Dans le milieu coopératif cette phase est particulièrement sensible pour le dirigeant d'une SCOP nouvellement créée où les membres fondateurs doivent élire parmi les candidats volontaires celui qu'ils jugeront le plus apte à diriger. De même, cette phase concerne le dirigeant recruté sur le marché externe, lorsqu'aucun membre n'est volontaire pour assumer ces responsabilités. Pour reprendre la typologie de Bauer(1987), il s'agit respectivement des « catapultés » et des « parachutés ». Ceux-ci commenceront par réaliser des investissements rentables puis pourront développer des contrats implicites avec les partenaires en jouant sur la complémentarité des actifs de la firme avec leur savoir-faire particulier. Leur pouvoir est mérité et donc légitime puisqu'il permet d'améliorer la performance de la firme. La deuxième phase est celle où le dirigeant doit réduire l'efficacité des contrôles qui s'exercent sur son activité. Pour cela, il va entreprendre des investissements destinés à accroître l'asymétrie d'information avec les « shakeholders », afin de disposer d'un espace de liberté plus grand. Durant la troisième phase, la stratégie d'enracinement a pour objectif l'augmentation de la rémunération ou des avantages en nature, qu'ils obtiennent en général par la croissance interne ou externe de la firme, leur conférant un prestige certain. Les dirigeants ont toute latitude pour gérer l'entreprise à leur manière, pourvu qu'ils dégagent une rentabilité suffisante pour les partenaires. Ceux-ci ne seront pas incités à prendre des sanctions, car les coûts d'éviction deviennent importants, et il est même envisageable qu'ils n'aient pas conscience du comportement opportuniste du dirigeant tant l'asymétrie d'information est grande.

Comportement en fin de carrière. Le dirigeant cherchera à conserver son pouvoir, soit directement en obtenant de poursuivre son mandat au-delà de l'âge de la retraite, soit indirectement en choisissant son successeur. Dans les coopératives, le premier cas est rarement observé, et survient dans les situations limites où le successeur désigné n'est pas encore prêt à prendre seul les commandes. Ainsi le système de la double commande se prolonge quelques temps. Il peut néanmoins arriver qu'un dirigeant refuse de prendre un « bras droit » malgré les pressions exercées par les membres coopérateurs pour qu'un successeur soit désigné afin de pallier les risques de disparition brutale. Mais en raison des nombreux contrats implicites existant, la rupture serait trop coûteuse, notamment si les bénéficiaires (fournisseurs, clients...) exigent d'officialiser ces contrats sous forme écrite pour que les avantages ou promesses se perpétuent après le remplacement du dirigeant actuel. Celui-ci s'opposera

naturellement à la formalisation de ces contrats implicites afin de renforcer son pouvoir et de prolonger son mandat. Cette situation n'est pas nécessairement néfaste pour l'entreprise, car ce dirigeant peut rester encore très performant et très compétitif par rapport à des concurrents au remplacement du numéro un. Il n'en reste pas moins vrai que ce type de comportement est plutôt en contradiction avec la logique coopérative.

Quant à l'influence du dirigeant sur le choix du successeur, qui peut être assimilé à une continuation du contrat, lorsque le dirigeant cherche à imposer ses candidats, l'asymétrie d'information va jouer un rôle central, car comme le remarque Paquerot(1996) : « le transfert de l'information aux successeurs s'accompagne d'un transfert de pouvoir et donc d'un transfert d'enracinement des anciens dirigeants vers les nouveaux », qui bénéficient aussi d'un avantage concurrentiel sur les autres. L'étude des modalités de choix des successeurs dans les SCOP permettra donc de mesurer le degré d'enracinement des dirigeants en fin de carrière. En effet, Paquerot(1996) montre que « l'ancienneté relative des dirigeants, ainsi que la durée de leur mandat, influencent positivement la continuation de leur contrat après l'âge légal de la retraite »(p.224), du fait de l'écart d'expérience qui peut exister entre le Conseil d'Administration et les dirigeants actuels. Ceci constitue un facteur d'enracinement certain, qui serait nuisible à la richesse des stakeholders de la firme au vu des résultats de tests de rentabilité effectués sur trois classes d'âge différentes, et qui montrent que la performance des plus âgées (> 65 ans) et des plus jeunes (< 55 ans) est inférieure à celle des 55 ans-65 ans.

Nous pouvons nous interroger sur la réalité de ces comportements dans la firme coopérative, qui affiche toujours ses principes démocratiques comme moyen de lutter contre l'excès de pouvoir.

Des contre-pouvoirs coopératifs ? Jusqu'où peut aller l'asymétrie d'information notamment, qui risque de mener à l'illégitimité du pouvoir si le type d'investissements réalisés ne maximisent pas la richesse collective ? Quels sont les « contre-pouvoirs » spécifiques au milieu coopératif qui permettent éventuellement de limiter les effets négatifs de l'enracinement du dirigeant de SCOP ? Dans cette perspective, nous pensons que la formation au métier de dirigeant et à la vie coopérative, organisée dans le cadre de la Confédération des SCOP, peut jouer ce rôle de générateur de concurrence interne, qui réduit le coût du changement de dirigeant, en créant des potentiels de remplacement ou de succession en interne. Elle permettrait ainsi de réduire le nombre de renouvellement de mandat pour un dirigeant et assurerait une meilleure circulation des mandats entre les salariés-membres. Cependant le PDG ne cédera sa place que s'il est assuré de trouver au sein de la coopérative un poste adapté à ses compétences réelles, développées au cours de ses mandats, donc si l'organigramme offre de nouveaux créneaux d'emploi pour accueillir l'ancien dirigeant. Le cas contraire pourrait expliquer la stratégie d'enracinement.

D'autre part, les théories en présence ne prennent pas du tout en compte le facteur éthique qui lie le dirigeant à la collectivité des membres de la coopérative. En effet, elles analysent le comportement du dirigeant en fonction du seul critère de l'intérêt personnel. Seuls Castanias et Helfat envisagent une possible convergence d'intérêt entre le dirigeant et la firme. Et Charreaux(1996,p.61) conclut que « un système économique dans lequel l'attitude des dirigeants est moins orientée vers l'opportunisme, en raison de normes sociales et culturelles, doit normalement se traduire par l'attribution d'un espace discrétionnaire plus étendu aux dirigeants et donc par une performance économique supérieure », ce qui est à notre avis le cas de la coopérative. La référence aux valeurs devient incontournable, d'autant que le comportement du dirigeant au cours de sa carrière ne s'explique que partiellement en terme d'enracinement pour augmenter son pouvoir discrétionnaire. La culture fait partie du rôle du dirigeant. Ensemble de normes, de valeurs, d'attitudes partagées, une culture forte est un moyen pour maintenir la cohésion interne.

Nous sommes proches de l'idée de représentations, de « modèles mentaux » de Denzau et North(1993). Selon ce concept, les dirigeants prennent leurs décisions, non pas en fonction

de la latitude discrétionnaire réelle dont ils disposent, mais de celle qu'ils perçoivent, de leurs « modèles mentaux ». Ses représentations sont influencées par un certain nombre de facteurs : personnalité des individus, contexte organisationnel, secteur d'activité, culture nationale. L'existence des ces « modèles mentaux » expliquent que des dirigeants peuvent avoir des réactions différentes face à des situations identiques. L'identité et l'origine de ces dirigeants, la définition de leur fonction et de l'entreprise vont structurer des « modèles mentaux » distincts. C'est pourquoi nous pensons utiles de mobiliser aussi la théorie de l'implication pour notre recherche sur les modes d'accès au pouvoir et le déroulement de carrière des dirigeants dans les coopératives.

Pertinence d'un recours au concept d'Implication.

Conceptuellement l'implication (commitment) se décline selon trois facteurs: une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation; la volonté d'exercer des efforts considérables pour elle; une très forte intention de continuer d'appartenir à celle-ci (Porter, Mowday et Steers,1979). La notion d'implication permet de « caractériser plus finement la relation entre la personne et l'institution » (Sire,1992,p.672), en prenant en compte à la fois les caractéristiques intrinsèques de l'individu (compétences, personnalité, système de représentation) et de l'organisation (les valeurs) et leurs projets mutuels de développement (Thévenet,1992). La littérature consacrée à l'implication organisationnelle propose deux approches explicatives: l'approche instrumentale ou cognitive qui s'appuie sur les théories des avantages comparatifs et de l'échange, où l'individu "calcule" son adhésion à l'organisation; l'approche affective fondée sur l'attachement de la personne à l'entreprise, où elle s'engage à rester membre pour en atteindre les buts.

En nous référant aux résultats de l'enquête réalisée en 1996, nous pouvons supposer que l'implication affective dominera sur l'implication cognitive chez les dirigeants de SCOP. En effet, parmi les valeurs les plus souvent citées comme les plus importantes, nous trouvons: l'épanouissement personnel, la possibilité de prendre des responsabilités, le respect d'un savoir-être et d'un savoir-faire, la convivialité. En moyenne 31% des dirigeants ont choisi de travailler dans une coopérative par "Idéal"(rang 1 dans 57% des cas), et 25% en raison de "l'intérêt de poste"(rang 1 dans 38% des cas). Il semble donc que la firme coopérative permette l'accès à des niveaux de responsabilité managériale supérieurs aux firmes classiques en raison d'une forte culture qui valorise l'implication. D'autres études, décrites par Commeiras(1994), tendent à montrer par ailleurs que certaines variables démographiques sont corrélées avec l'implication, qui croît ainsi avec l'âge(+50 ans), l'ancienneté et la position hiérarchique, résultats qui coïncident bien avec le profil des dirigeants de SCOP étudiées.

Par conséquent l'implication constitue un des facteurs d'explication du mode d'enracinement du dirigeant qu'il nous appartiendra d'analyser lors de nos futures études de cas.

Références

- Alchian A.A., Demsetz H., « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, 1972.
- Bauer M, Bertin-Mouro, *Les 200. Comment devient-on un grand patron?*, Seuil, Paris,1987.
- Bezanahary A., « Quelques aspects de l'approche SCOP du Management », *Les Cahiers du LERRAS*, n° 17,1989, pp.39-58.
- Castanias R.P., Helfat C.E., « Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, 1992.
- Charreaux G., « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp.50-64.

- Commeiras N., « L'implication organisationnelle et contingences individuelles: les résultats d'une étude empirique », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, Montpellier, 1994, pp.408-419.
- Denzau A.T., North D.C., « Shared Mental Models : Ideologies and Institutions », papier de recherche, Center for Politics and Economics, Claremont Graduate School et Center for the Study of Political Economy, Washington University (St Louis), septembre 1993.
- Doeringer P.B., Piore M.J., *International labor markets and manpower analysis*, Heath Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1971.
- Dunlop J.T., « Job vacancy measures and economic analysis », dans *The measurement and interpretation of job vacancy, A conference report of the national bureau of economic research*, National bureau of economic research, N-Y, 1966, pp.27-47.
- Fama E.F., « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, 1980.
- Galambaud B., « La gestion des cadres dirigeants et des dirigeants dans les entreprises françaises », *Education permanente*, n°114, 1993-1.
- Garvey G.T., Swan P.L., « The Economics of Corporate Governance : Beyond the Marshallian Firm », *Journal of Corporate Finance*, vol. 1, n° 2, 1994.
- Glaude M., « Ancienneté, expérience et théorie dualiste du marché du travail : une étude sur données individuelles », *Economie Appliquée*, tome 39, n° 4, 1986, pp.847-sq.
- Gowler D. and Legge K., « Rhetoric in bureaucratie careers : managing the meaning of management success » in *Handbook of career theory*, Ed. by Mickael B. Arthur, Barbara S. Laurence and Douglas T. Hall, Cambridge University Press, 1989, pp.437-453.
- Huntzinger F., thèse, Université de Rennes I, *La pensée coopérative : son émergence et son actualité. Application économique dans les SCOP en France*, 1991.
- Jensen M.C., Meckling W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976.
- Kerr C., « The balkanization of labor markets » in *Labor mobility and economic opportunity*, E. Wight Bakke et al., Cambridge, Mass. : Technology Press of MIT, 1954, pp.92-110.
- Moysan-Louazel A., thèse, Université de Rennes I, *Analyse de la transformation récente du Marché Interne du Travail et du modèle de carrière des ingénieurs dans l'entreprise : une approche institutionnaliste, économique et de gestion.*, 1994.
- Paquerot M., « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue Française de Gestion*, n°111, Novembre-Décembre 1996, pp.212-225.
- Porter L.W., Mowday R.T., et Steers R.M., « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, pp.224-247.
- Simon H., *Le nouveau management*, Economica, 1980.
- Sire B., « De la flexibilité potentielle à la flexibilité effective par la prise en compte des motivations », *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Méricot*, sous la direction de André Labourdette, Economica, Paris, 1992, pp.665-677.
- Stiglitz J.E., Edlin A.S., « Discouraging Rivals : Managerial Rent Seeking and Economic Insufficiencies », *NBER working-paper series*, n° 4145, 1992.
- Thévenet M., *Impliquer les hommes dans les entreprises*, ed.Liaisons sociales, Paris, 1992.
- Williamson O.E., *The Economics Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985.
- Winter, « Knowledge and competence as strategic assets », in Teece, *The competitive challenge*, Ballenger Publishing Cambridge, 1987.