

PRINCIPE DÉMOCRATIQUE ET DÉCISION EN COOPÉRATIVE

par Frédéric Couret (*)

A partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des présidents de dix-huit coopératives viticoles de Gironde, auxquels il a été demandé de décrire et de juger le processus de décision en vigueur dans leur coopérative, cet article montre que le taux de participation des administrateurs (assimilé au fonctionnement démocratique de la coopérative) et l'existence d'un directeur salarié constituent les deux principaux facteurs déterminant l'organisation du processus de décision des coopératives. En dépit de statuts identiques, les coopératives usent du principe démocratique de manière très inégale. Si les administrateurs, conformément aux statuts de la coopération, prennent l'essentiel des décisions stratégiques (76 %), leur contribution à l'ensemble du processus de décision est nettement plus discrète et limitée à quelques membres du bureau. Cependant, une participation plus intense n'a que peu de répercussions sur les modalités de la prise de décision (délais, opposition, votes négatifs, circulation de l'information).

(*) Enita de Bordeaux :
BP 201, 33175 Gradignan cedex.
TÉL. : 05 57 35 07 77.
FAX : 05 57 35 07 79.
E-mail : f.couret@enitab.fr.

La démocratie souffre d'un excès de signification. Ce n'est pas seulement une manière d'être, mais plus encore une exigence morale. La démocratie est une valeur, une inaliénable vocation des hommes à prendre en charge leur destin (Burdeau, 1990). Ce plaidoyer pour la démocratie vise-t-il les seules institutions politiques ou s'applique-t-il également aux entreprises, et plus spécialement aux coopératives dont les statuts sont fondés sur l'idée démocratique?

Initiée au début du XIX^e siècle, l'expérience coopérative se place d'emblée dans une double perspective économique et sociale. Abandonnant rapidement leurs rôles de mutualité, de syndicat ou d'université populaire, les coopératives n'abdiquent pas pour autant leur mission sociale. Ainsi, les coopératives agricoles se développent, d'une part de la volonté des agriculteurs de maîtriser leurs approvisionnements et leurs débouchés, d'autre part de la volonté des pouvoirs publics de favoriser le développement des associations professionnelles par la mise en œuvre d'un cadre juridique approprié incluant la gestion démocratique et le principe de vote « un homme, une voix ». Aujourd'hui, les coopératives sont largement répandues dans le secteur agricole et agroalimentaire français : 2 900 établissements, 400 milliards de francs de chiffre d'affaires, 80 000 salariés, 4 milliards de francs d'investissements en 1995. En Aquitaine, 72 coopératives viticoles réunissent 9 000 viticulteurs et 26 % de la production de vin régionale.

Issue du courant de pensée humaniste structuré par R. Merton et H. Simon, la conception sociale de l'efficacité organisationnelle souligne l'influence de la personnalité et des motivations des individus sur le processus de décision, ainsi que celle des relations et du mode d'organisation que ces individus établissent entre eux. La dimension sociale de l'efficacité est donc prépondérante dans des sociétés de personnes telles que les coopératives qui, de surcroît, élargissent leur mission du volet économique aux volets social et territorial. A la recherche de nouvelles sources d'efficacité, les coopératives s'interrogent certes, aujourd'hui, sur leur politique commerciale, la rentabilité de leurs investissements, la qualité de leurs vins, le maintien de leur potentiel de production ou le regroupement avec d'autres coopératives. Mais elles s'interrogent également sur la pertinence de la prise de décision collective et sur ses retombées éventuelles sur les performances économiques.

En marge d'une enquête effectuée en 1999 auprès de dix-huit coopératives de Gironde afin d'identifier les facteurs de leur efficacité économique, s'est développée une réflexion autour du fonctionnement démocratique des coopératives. Elle s'est progressivement scindée en deux problématiques distinctes. La première, développée dans cet article, traite de la réalité du fonctionnement démocratique des coopératives. La seconde traitera des répercussions du fonctionnement démocratique sur l'efficacité économique des coopératives.

La réalité démocratique des coopératives girondines a été envisagée à partir des deux questionnements suivants.

- Le processus de décision des coopératives est-il encore démocratique ?
- Comment le fonctionnement démocratique des coopératives se traduit-il concrètement dans les modalités de la prise de décision ?

La première partie de l'article présente les principales contributions sur lesquelles s'est appuyée l'analyse du fonctionnement démocratique des coopératives de Gironde : les jeux de pouvoir dans le processus de décision, le système d'idéologie des organisations, les contradictions entre doctrine humaniste et logique économique, ainsi que plusieurs recherches déjà effectuées autour du rôle et de la participation du conseil d'administration à la prise de décision en coopérative. La deuxième partie présente les résultats de l'étude expérimentale. Par une démarche comparative, le processus de décision des coopératives qualifiées de démocratiques est confronté à celui des coopératives « moins démocratiques » afin de détecter les différences significatives quant aux objectifs assignés à la coopérative, à l'influence respective des groupes d'acteurs et aux conditions mêmes de la décision (rapidité, unanimité, transparence).

Les coopératives : culture collective, mais démocratie représentative

Bien que la modélisation du processus de décision des entreprises ne souffre guère la contestation, la rationalité limitée des acteurs, leur personnalité et leur quête de pouvoir rendent souvent imprévisibles le déroulement et le

dénouement de ce processus. Malgré une culture collective, la démocratie coopérative est pourtant représentative. La participation des administrateurs n'en ralentit pas moins la prise de décision en coopérative.

Modèles de décision et comportements des acteurs

Les processus politiques sont parmi les plus délicats à modéliser. Ils font intervenir des rapports de force, des luttes d'influence et des compromis entre acteurs. Le processus de décision des entreprises met en jeu des mécanismes complexes se déroulant en plusieurs étapes auxquelles prennent part de multiples acteurs. La littérature propose différents modèles pour rendre compte du processus de décision. E. F. Fama (1980) en propose quatre stades : l'émission de propositions, le choix de l'une d'entre elles, la mise en œuvre des décisions ratifiées et, enfin, le contrôle des performances. Malheureusement, ces modèles rendent plus difficilement compte de plusieurs caractéristiques pourtant essentielles du processus de décision, telles que les relations de pouvoir, l'exercice de l'autorité ou la formation des groupes d'intérêts. Ces déterminants de la décision ont pour dénominateur commun la mise en jeu d'acteurs dont la rationalité est limitée par des facteurs difficiles à appréhender (intuitions, émotions, ambitions, personnalité, etc.).

La détermination des objectifs est le préalable à tout processus de décision, qu'ils soient portés par un individu ou par un groupe. Pour Mintzberg (1998), les buts sont toujours multiples. Ainsi en est-il du système d'objectifs des coopératives, siège d'un conflit entre la maximisation de la rémunération des apports, objectif privilégié par les adhérents, et l'optimisation de l'efficacité d'entreprise, objectif privilégié par les dirigeants (Couret, 1998). Les organisations se doivent de gérer ces buts conflictuels et de dégager un objectif commun fondé sur le consensus. Selon Tabatoni (1975), tout agent de pouvoir, agissant selon son système de valeurs et la perception de ses intérêts, cherche à conserver ce pouvoir tout en s'efforçant de réaliser ses objectifs. Mintzberg définit le pouvoir comme la capacité à produire ou à modifier les résultats organisationnels, à faire exécuter ce que l'on souhaite pour obtenir ce que l'on veut. L'organisation est une arène où plusieurs détenteurs d'influence cherchent à contrôler les décisions. Le pouvoir d'un individu sur une organisation reflète donc la dépendance que l'organisation a de lui. Ce pouvoir se fonde sur le contrôle d'une ressource ou d'un savoir-faire, sur des prérogatives légales ou encore sur la proximité d'autres détenteurs d'influence. Pour asseoir puis maintenir son pouvoir, l'individu doit user de savoir-faire politique et de charisme, cette qualité mystique qu'ont les leaders d'attirer à eux disciples et compagnons en toutes circonstances.

L'idéologie constitue un autre facteur de ralliement des acteurs de l'entreprise. Peu étudiée car intangible, l'idéologie apparaît pourtant comme une force déterminante qui « insuffle la vie » dans les organisations. Le trait essentiel d'une idéologie organisationnelle réside dans son pouvoir mobilisateur et unificateur. Elle lie l'individu à l'organisation et suscite l'esprit

de groupe. L'idéologie fait qu'une personne qui entre dans une organisation ne rejoint pas un ensemble hétéroclite d'individus, mais pénètre un milieu vivant pourvu d'une histoire et de traditions originales.

Les coopératives entre doctrine humaniste et logique économique

La question théorique maintes fois posée consiste à se demander si une coopérative peut être considérée comme une firme classique ou si, au contraire, l'originalité de ses statuts l'éloigne des théories et des méthodes de gestion de l'entreprise capitaliste. Les recherches menées sur ce thème concluent qu'il est difficile aujourd'hui, lorsqu'on étudie les coopératives, d'en ignorer les spécificités fondées sur les grands principes coopératifs qui opposent l'« entreprise profit » et la « coopérative service » :

- prise de décision selon le principe « un homme, une voix », alors que le droit de vote en vigueur dans les sociétés de capitaux est proportionnel au capital détenu ;
- participation au capital social et propriété durablement collective des résultats réinvestis ;
- approvisionnement en matières premières exclusivement auprès des adhérents ;
- répartition des excédents proportionnelle à l'activité réalisée avec la coopérative ;
- rôle mésoéconomique pour le maintien de l'emploi en milieu rural et la dynamique des espaces (Corade, 1998).

Les coopératives sont apparues, il est vrai, avec pour mission principale de satisfaire le désir des adhérents d'œuvrer en commun, et à moindre coût, au sein d'entreprises qui leur appartiendraient, qu'ils feraient fonctionner dans leur intérêt et qu'ils contrôlèrent. Ce mouvement coopératif était animé par des valeurs et des motivations humanistes, qui représentaient pour lui à la fois les conditions pour réussir et un esprit à insuffler à la vie économique : respect de la personne humaine ; prise en charge des laissés-pour-compte ; solidarité exercée à travers l'action commune dans un but commun ; démocratie et procédure de vote selon le principe égalitaire « un homme, une voix ». C'est la raison pour laquelle les coopératives sont bien, de par leur vocation économique, des sociétés au sens de l'article 1832 du Code civil tout en disposant, depuis la loi du 27 juin 1972, d'un statut distinct des sociétés civiles et commerciales. Le « fait coopératif » est un phénomène complexe dont l'analyse mobilise plusieurs théories :

- la théorie des coûts de transaction, qui considère l'entreprise comme un échec du marché, un nœud de contrats et qui s'explique par un coût de transaction inférieur à celui du marché (Jarrige, 1999) ;
- la théorie de l'agence, qui postule l'opportunisme des dirigeants que les actionnaires doivent contrôler à partir de dispositifs coûteux générant des coûts d'agence (Courret, 1998) ;
- la théorie des conventions, selon laquelle l'individu inscrit son action dans un cadre social fait d'accords et de compromis, la convention fournissant les conditions d'une communication entre les différents acteurs

qui reconnaissent tous un principe supérieur commun (Lambert, 2001). Pour Zevi (1998), la législation coopérative superpose une approche déontologique, fondée sur les valeurs et les principes coopératifs, et une approche utilitariste, axée sur la survie de l'entreprise, donc sur sa compétitivité. La réalité coopérative, qui combine ces deux approches, doit donc être étudiée selon une démarche systémique. Vienney (1980) propose la définition suivante : « *L'entreprise coopérative résulte de la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise, réciproquement liés par un rapport d'activités et de sociétariat.* » Mais humanisme et efficacité font rarement bon ménage. Jarrige (1999) s'interroge sur « *la modernité de l'entreprise coopérative, cette ancienne institution* ». Les coopératives actuelles doivent effectivement naviguer en permanence entre des principes doctrinaux, privilégiant l'homme aux contingences matérielles, et la réalité des marchés faite de compétition entre firmes et de satisfaction du consommateur. Cette opposition en cache une seconde, interne aux coopératives, concernant l'affectation des ressources générées. Les adhérents privilégient la rémunération de leurs apports, considérant que la coopérative doit fournir un service et non dégager un profit. À l'inverse, les dirigeants privilégient l'efficacité économique et financière de la coopérative qui, selon eux, passe par sa compétitivité sur les marchés (Couret, 1998).

Le rôle du conseil d'administration

La gestion des coopératives est qualifiée de démocratique en vertu du principe « un homme, une voix » appliqué à la prise de décision en assemblée générale (la pondération des voix proportionnellement au volume d'activité est autorisée depuis 1972 dans la limite de 1/20 par adhérent). En pratique, c'est le conseil d'administration, élu par l'assemblée générale, qui supervise la gestion de l'organisation. En effet, les coopératives, et l'histoire nous montre qu'il en a été ainsi de pratiquement tous les groupements humains, ne peuvent éviter un écueil : il est impossible que chacun puisse opiner personnellement sur tous les sujets le concernant. L'entremise de représentants est indispensable. Mais cette démocratie représentative n'est pas seulement une solution de rechange à une démocratie directe impraticable, comme le précise Montesquieu dans *L'esprit des lois* : « *Le grand avantage des représentants, c'est qu'ils sont capables de discuter les affaires; le peuple, non.* » Si le rôle du conseil d'administration se limite, dans la société par actions, au contrôle des dirigeants, il tend à se dilater dans les petites sociétés, et plus encore dans les coopératives, jusqu'à l'initiation et la mise en œuvre des décisions, tant stratégiques que tactiques. Par contre, le conseil d'administration gère rarement directement l'organisation au quotidien. Il élit pour cela, conformément au contrat coopératif, un président qui émerge généralement par son charisme, ses connaissances et ses talents de politicien. Le plus souvent, ce président délègue à son tour la gestion quotidienne de la coopérative à un directeur selon un contrat salarial classique. C'est donc bien la participation des administrateurs au processus de décision stratégique qui fonde le principe démocratique des coopératives.

Boulet (1975) confirme que le principe fondamental de fonctionnement de la coopérative est bien celui de la gestion démocratique par la décision collective. Si un consensus sur les objectifs s'opère entre les adhérents, la délégation de pouvoir au conseil d'administration est opérante. Sinon, des blocages apparaissent face auxquels les coopératives vinicoles du Midi, par exemple, ont opposé quatre attitudes : plusieurs politiques sont conduites simultanément ; les dirigeants se cantonnent dans une gestion au jour le jour ; la décision est déplacée au niveau du conseil d'administration ; un consensus tacite s'établit pour déléguer la décision aux dirigeants. Malheureusement, aucune de ces attitudes n'est satisfaisante. Les deux premières aboutissent à des erreurs de gestion, notamment au surinvestissement et à l'absence de politique commerciale. Les deux suivantes, certes moins néfastes, soulèvent la question des rapports entre démocratie de participation et démocratie de délégation et, pour cette dernière, la question du contrôle.

Deshayes (1988) constate des décalages entre les attentes des groupes d'acteurs d'une coopérative qui entravent le processus de décision démocratique. Les dirigeants se plaignent alors du manque d'intérêt manifesté par les coopérateurs, voire par les administrateurs, à la gestion de la coopérative, ce qui les incite à prendre les décisions eux-mêmes. Les adhérents en perdent tous sens des responsabilités, puis toute volonté d'agir. Les administrateurs sont confrontés à une réalité économique souvent contradictoire avec leur idéal coopératif. Quant au directeur, tourné vers les réalités du marché, il doit proposer aux administrateurs de voter des décisions importantes qu'ils n'ont ni la compétence ni l'intérêt à débattre. Deux études soulignent l'inconfort de la fonction d'administrateur. Pour F. Couret (1997), l'administrateur doit prendre ses décisions partagé qu'il est entre deux objectifs contradictoires à court terme : la maximisation du prix de sa production en tant que fournisseur et l'optimisation de l'efficacité économique de la coopérative en tant que gestionnaire de celle-ci. Y. Chiffolleau (1999) constate qu'avec la généralisation de la rémunération des apports à la qualité les administrateurs sont victimes d'une perte de confiance de la part des adhérents qui remettent en cause l'objectivité de la notation.

La lenteur et le manque de réactivité sont les griefs les plus souvent avancés à l'encontre du processus de décision des coopératives. Plusieurs auteurs y ajoutent un déficit de participation que déplorent beaucoup de dirigeants de coopératives.

- Quelle que soit la taille de la coopérative, l'étiollement du lien coopérateur-coopérative conduit à l'affaiblissement du fonctionnement démocratique (Chiffolleau, 1999).
- Les administrateurs sont peu investis dans le fonctionnement de la coopérative, mais ils ont une identité de groupe constitué qui communique peu avec les autres adhérents (Lambert, 2001).
- Théoriquement investi d'une mission dirigeante, le conseil d'administration consacre peu de temps à la réflexion stratégique et s'intéresse plutôt au quotidien pour lequel il se sent plus concerné (Pailler, 1998).

• Les administrateurs de quatre coopératives du Médoc, interrogés sur les motivations de leur engagement, évoquent avant tout un meilleur accès à l'information concernant la coopérative. Le désir de participer à une action collective ne vient qu'au deuxième rang, suivi du besoin d'être acteur plutôt que de subir (Pailler, 1995).

Il est vrai que les propos des dirigeants de coopératives concernant la participation des administrateurs sont souvent contradictoires. D'un côté, ils déplorent l'inertie qu'elle provoque, incompatible à leurs yeux avec les exigences du marché. D'un autre côté, ils la trouvent insuffisante (ce qui pourtant accroît leur liberté d'action).

Coopératives viticoles de Gironde : le principe démocratique dans les faits

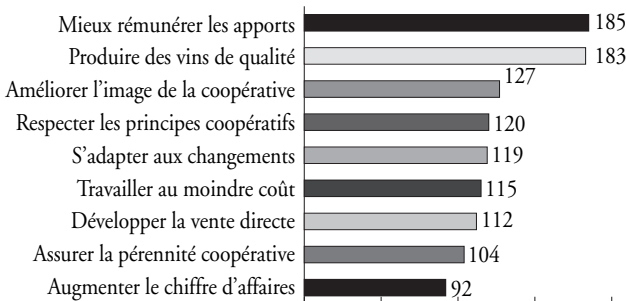
Le processus de décision de dix-huit coopératives viticoles de Gironde a été décrit à partir des critères suivants : objectifs prioritaires, force de proposition des groupes d'acteurs et poids dans la prise de décision, difficulté à prendre ces décisions, qualité de circulation de l'information. L'observation directe étant exclue, la connaissance de ce processus s'est effectuée à partir de descriptions et d'avis recueillis au cours d'entretiens semi-directifs réalisés début 1999 auprès des présidents. La démarche a consisté à dégager un profil général du processus de décision de ces coopératives, à en identifier les principaux facteurs (par une analyse en composantes principales) pour finalement caractériser deux types de coopératives : les coopératives démocratiques, où la participation des administrateurs est importante, et les coopératives employant un directeur.

Processus de décision des coopératives de Gironde

Objectifs prioritaires : rémunération des apports et qualité du vin

A la proposition « Classez dans cette liste et par ordre de priorité les objectifs de votre coopérative », les réponses suivantes ont été obtenues.

Graphique 1

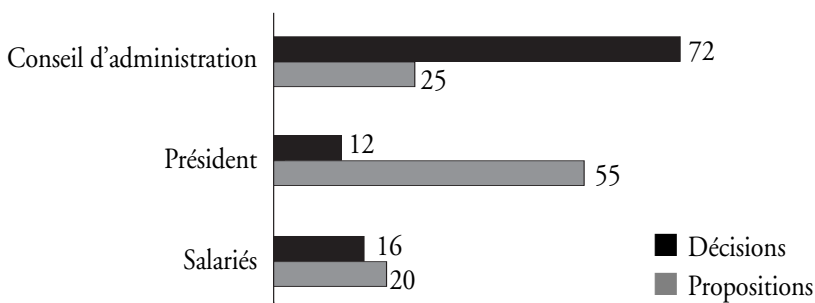


En plébiscitant ainsi la rémunération des apports, les coopératives ne perdent pas de vue leur principal objectif statutaire, celui qui a motivé leur création, à savoir l'amélioration collective de la valorisation de la production. En positionnant la qualité du vin pratiquement au même niveau, les présidents démontrent qu'ils ont pleinement conscience que, pour mieux payer le raisin, le vin doit être vendu plus cher, et qu'un prix plus élevé implique un vin de meilleure qualité. Cela renvoie chacun à ses responsabilités en matière de qualité : qualité des vins élaborés pour la coopérative, qualité des raisins produits pour les adhérents. L'intérêt porté à l'image de la coopérative montre que la quête de reconnaissance y reste d'actualité. Le souci de respecter les principes coopératifs atteste de la vigueur intacte de l'esprit coopératif. Le peu d'intérêt porté à la croissance de l'activité confirme le recul d'une confusion, tenace en coopérative, entre chiffre d'affaires et rémunération des apports. Enfin, le mauvais score obtenu par le développement de la vente directe est surprenant, tant il nous semblait au contraire représenter une préoccupation stratégique majeure (mais taboue?) des coopératives viticoles girondines.

*Un conseil d'administration très discret
en amont de la prise de décision*

Parmi les acteurs de la coopérative susceptibles de contribuer au processus de décision stratégique (proposition, discussion et vote), cinq groupes ont été distingués : le président, le bureau, le conseil d'administration, le directeur et le personnel. Le bureau et le conseil d'administration forment le groupe des administrateurs. Le directeur et le personnel forment le groupe des salariés. Le président, une fois élu, est considéré comme extérieur au groupe des administrateurs, même si ce n'est pas le cas juridique. C'est à lui que nous avons demandé d'estimer par un pourcentage la contribution de chacun de ces groupes à la prise de décision stratégique, d'une part, et à l'initiation et à l'élaboration des décisions, d'autre part.

Graphique 2
Influence des groupes d'acteurs sur le processus de décision (%)



Si le conseil d'administration, conformément aux statuts de la coopération, assume sa mission de décideur, son effacement est spectaculaire lorsqu'il s'agit de proposer et d'élaborer les décisions stratégiques, actes par lesquels, pourtant, il manifesterait son véritable engagement dans la gestion de la coopérative. Il confie volontiers l'initiative et la préparation des décisions au président, voire aux salariés. Les administrateurs sont surtout consultés pour les investissements, alors que le recrutement du personnel et la vente en vrac relèvent plutôt du président et du directeur. Quarante-deux pour cent des présidents interrogés qualifient de « moyenne » la participation des administrateurs aux discussions du conseil. Aucun président ne la qualifie de « très active » ou de « très faible ». Les salariés, chargés quant à eux d'exécuter les décisions du conseil, sont peu impliqués dans le processus de décision stratégique, avec toutefois de fortes disparités dues à la présence ou non d'un directeur.

Des décisions discutées, mais rarement rejetées

Peu probant jusqu'ici, l'exercice de la démocratie semble plus manifeste au regard des discussions parfois contradictoires qui animent le conseil d'administration. De sorte que 31 % des présidents interrogés estiment que les décisions sont difficiles à prendre, alors que 58 % conservent le souvenir de décisions rejetées par le conseil (dans le domaine de l'investissement, du recrutement, du règlement des apports). Quant à la circulation de l'information, autre expression de la démocratie, un certain manque de transparence ressort des propos des présidents.

Tableau 1

Affirmations soumises à l'appréciation des présidents	Accord
Certaines informations n'ont pas à être divulguées au conseil d'administration	54 %
On n'a pas le temps matériel de communiquer toutes les informations au CA	46 %
Il est inutile de communiquer certaines informations trop complexes au CA, car il ne les comprendrait pas et risquerait de les déformer	38 %

Par ailleurs, 88 % des présidents considèrent que les objectifs de la coopérative et les prévisions d'investissements doivent être communiqués aux adhérents lors de l'assemblée générale. Ils sont encore 77 % à souhaiter divulguer le montant définitif du règlement des récoltes. En revanche, seul un président sur deux trouve judicieux d'informer l'assemblée générale du chiffre d'affaires par circuit commercial et du plan de trésorerie annuel.

Profil des coopératives « démocratiques »

Les coopératives démocratiques ont pu être repérées grâce à un indice calculé à partir des trois variables suivantes : le degré de participation des administrateurs à la gestion de la coopérative, la part des décisions stratégiques

votées en conseil et la part de ces décisions proposées par les administrateurs. La variabilité de l'indice démocratique des dix-huit coopératives de l'échantillon est étonnement élevée (de 0,42 à 1,85, soit un facteur 4,4) propice à une nette différenciation entre huit coopératives démocratiques et dix coopératives « moins démocratiques » (test de Student sur l'indice démocratique = 0).

Au sein des coopératives démocratiques, c'est moins le conseil d'administration qu'un cercle restreint d'administrateurs (le bureau) qui exerce le pouvoir de décision stratégique, essentiellement au détriment du président.

Tableau 2
Répartition du pouvoir
Comparaison entre coopératives plus ou moins démocratiques

	DEMO+	DEMO-	Student		DEMO+	DEMO-	Student
Président	24	43	0,01	Directeur	6	20	0,13
Bureau	22	4	0,00	Personnel	9	1	0,02
Conseil administration	39	31	0,16	Total salariés	15	21	0,25
Total administrateurs	61	35	0,09				

La hiérarchie des objectifs établie par les deux groupes de coopératives fait apparaître le paradoxe suivant : la rémunération des apports et l'image de la coopérative, objectifs conformes aux intérêts des administrateurs, sont significativement mieux classées par les coopératives les moins démocratiques. Selon la théorie des signaux, cette contradiction résulterait de la stratégie de communication des dirigeants des coopératives moins démocratiques signalant leur loyauté aux adhérents (et électeurs) afin d'être réélus.

Tableau 3
Hiérarchie des objectifs
(notés de 9 à 1 par ordre de priorité décroissante)

	DEMO+	DEMO-	Student
Travailler au moindre coût	3,3	5,6	0,02
Produire un vin de grande qualité	8,3	6,4	0,04
Rémunérer le plus possible les adhérents	6,7	8,2	0,06
Respecter les principes coopératifs	4,4	5,8	0,23
S'adapter aux changements	5,9	4,6	0,29
Améliorer l'image de la coopérative	4,2	5,1	0,32
Augmenter le chiffre d'affaires de la coopérative	4,1	3,3	0,39
Assurer la pérennité de la coopérative	3,8	4,7	0,51
Développer la vente directe	4,2	4,0	0,85

Dans le tableau 3, on constate que les coopératives démocratiques sont plus soucieuses de la qualité du vin parce que les administrateurs en escomptent à la fois une meilleure rémunération de leurs apports et une reconnaissance de leurs compétences de viticulteurs. De la même manière, les coopératives démocratiques relèguent la maîtrise des coûts au second plan parce que les administrateurs se sentent peu concernés. La différenciation des coopératives démocratiques est encore plus manifeste au niveau des objectifs commerciaux, plus nettement orientés vers la vente directe. L'influence des administrateurs y semble toutefois étrangère ; le désir de ces coopératives de combler leur retard stratégique en matière d'émancipation du négoce paraît plus vraisemblable.

Si l'enquête permet de conclure à une réelle originalité des coopératives démocratiques quant à la répartition du pouvoir et à la hiérarchisation des objectifs, les résultats sont moins probants en ce qui concerne les modalités mêmes de la décision.

Tableau 4
Modalités de la prise de décision

	DEMO+	DEMO-	Student
Au CA, les décisions sont difficiles à prendre	28 %	28 %	1,00
Le CA a refusé de voter des décisions proposées	78 %	44 %	0,17
Des informations n'ont pas à être divulguées au CA	56 %	75 %	0,43

Un refus plus fréquent des décisions soumises au vote du conseil est le seul fait significatif. Il semble donc qu'une participation accrue des administrateurs aux débats du conseil développe chez eux un esprit critique, une culture contestataire pouvant aller jusqu'à un vote négatif, même si cela doit anéantir le mythe de l'unanimité. La censure plus sévère des informations que pratiquent les coopératives démocratiques doit être imputée à cette « nature humaine » contre laquelle butent parfois les principes coopératifs : l'adhérent qui affirme vouloir devenir administrateur dans le but d'être mieux informé finit par souscrire, cet objectif atteint, au principe qu'il combattait en tant qu'adhérent, à savoir que les informations n'ont pas toute vocation à être divulguées. L'enquête indique également qu'un exercice accru de la démocratie ne rend pas les décisions plus difficiles à prendre, l'écueil constitué par le nombre de participants aux débats étant compensé par la facilité à faire voter des décisions par ceux qui les ont préparées puis débattues.

Profil des coopératives employant un directeur

Seules 40 % des coopératives de Gironde emploient un directeur. Une simple comparaison avec les 60 % restantes a permis de les caractériser et de vérifier simultanément l'hypothèse selon laquelle le directeur, en tant

que responsable de la gestion quotidienne de la coopérative, était amené, dans l'exercice de ses fonctions, à empiéter sur le domaine stratégique, donc à confisquer une partie du pouvoir détenu par les administrateurs.

L'indice démocratique des coopératives gérées par un directeur (0,93) est certes inférieur à celui des coopératives sans directeur (1,04), mais la différence n'est pas significative (Student = 0,64). Les directeurs peuvent donc difficilement être tenus pour responsables d'un déficit démocratique en coopérative. Le tableau 5 propose une comparaison entre la configuration du pouvoir des coopératives qui emploient un directeur et celle des autres coopératives. On s'aperçoit que le pouvoir confisqué par les directeurs provient essentiellement des présidents, dont l'influence chute de 41 à 22 % (- 19 %). L'influence des administrateurs ne diminue que de 7 % (de 51 à 44 %).

Tableau 5
Répartition du pouvoir
Comparaison entre coopératives avec et sans directeur

	DIR+	DIR-	Student		DIR+	DIR-	Student
Président	22 %	41 %	0,01	Directeur	33 %	0 %	0,00
Bureau	12 %	14 %	0,76	Personnel	0 %	8 %	0,28
Conseil administration	32 %	37 %	0,42	Total salariés	33 %	8 %	0,03
Total administrateurs	44 %	51 %	0,57				

Les coopératives gérées par un directeur se distinguent avant tout par la priorité qu'elles donnent à la vente directe en bouteille. Les entretiens avec les présidents confirment cette concomitance entre le recrutement d'un directeur et le développement de la vente directe, sans qu'un sens de causalité se dessine nettement. Dans certaines coopératives, la décision de développer la vente directe a précédé le recrutement du directeur, chargé alors de faire aboutir le projet. Dans d'autres, c'est le directeur déjà en place

Tableau 6
Objectifs commerciaux des coopératives girondines

	Avec directeur	Sans directeur	Test de Student
Faire plus de vente en bouteille	5,3	4,3	0,04
Développer la vente directe	3,5	4,6	0,10
Créer des marques	2,8	1,2	0,18
Commercialiser plus de châteaux	2,3	1,3	0,28
Rester fidèle au négoce	3,5	4,2	0,55
Consolider les relations avec les unions	1,7	2,4	0,55

qui a dû militer auprès des administrateurs et du président pour intensifier la vente directe et ses corollaires : la vente en bouteille, la création de marques et la commercialisation de châteaux (*tableau 6*).

Typologie des coopératives selon leur processus de décision

En croisant les deux déterminants essentiels du processus de décision des coopératives viticoles de Gironde (fonctionnement plus démocratique et présence d'un directeur), on obtient la typologie suivante.

- Les coopératives « présidentielles » (28 %) : sans directeur et avec une faible participation des administrateurs, ces coopératives sont dirigées par un président omniprésent. Elles sont donc peu démocratiques. Les décisions y sont plutôt faciles à prendre, l'omnipotence du président se traduisant par des votes presque toujours unanimes.
- Les coopératives « aux administrateurs » (33 %) : en l'absence là encore de directeur, ce sont les administrateurs, notamment par l'intermédiaire d'un bureau dynamique, qui dominent le processus de décision. Un fonctionnement très démocratique y rend la prise de décision plus difficile.
- Les coopératives « à directeur dominant » (22 %) : bien que recruté pour exécuter les décisions du conseil d'administration, le directeur est en fait fortement impliqué dans la prise de décision stratégique, ce qui affecte fortement le fonctionnement démocratique de la coopérative. Paradoxalement, la circulation de l'information est très fluide, probablement parce que ces coopératives sont deux fois plus grandes que les autres.
- Les coopératives « à directeur effacé » (17 %) : ces coopératives sont les plus démocratiques. Le directeur s'en tenant à son rôle d'exécutant, ce sont les administrateurs qui prennent la plupart des décisions, le président étant paradoxalement plus discret que dans les coopératives « aux administrateurs » pourtant sans directeur. Les décisions sont très faciles à prendre grâce à la médiation du directeur et à l'effacement du président.

Conclusion

Les administrateurs des coopératives viticoles de Gironde contribuent au processus de décision de leur entreprise en votant les décisions stratégiques comme le leur enjoignent les statuts de la coopération. Malheureusement, ces administrateurs sont nettement plus effacés lorsqu'il s'agit d'initier ou d'élaborer les décisions. C'est la raison pour laquelle 70 % des présidents interrogés considèrent que les décisions ne sont pas difficiles à prendre au sein de leur coopérative.

Le degré de participation des administrateurs au processus de décision est, avec l'existence d'un directeur, le principal facteur discriminant du processus de décision des coopératives étudiées. Pourtant, la prise de décision des coopératives « démocratiques », où l'influence des administrateurs est estimée à 61 % (contre 35 %), ne diffère pas fondamentalement de celle des coopératives dominées par les individualités (président, directeur),

même si le refus des décisions y est plus fréquent, la circulation de l'information plus fluide et la qualité du vin plus nettement prioritaire. La démarche d'évaluation du fonctionnement démocratique des coopératives viticoles de Gironde, telle qu'elle vient d'être présentée, offre maintenant la perspective de déterminer si les coopératives démocratiques suivent les mêmes stratégies que les coopératives « moins démocratiques » et si elles font preuve de la même efficacité économique. ●

Bibliographie

- Boulet D.** (1975), « Contribution à une analyse économique de l'organisation coopérative en agriculture », *Etudes et Recherches*, n° 13.
- Burdeau G.** (1990), « Démocratie », *Encyclopédie Universalis*.
- Chiffolleau Y.** (1999), « Les mutations des coopératives viticoles en Languedoc-Roussillon », colloque Inra FRCA, Roueire.
- Corade N.** (1998), « Pérennité des coopératives et environnement économique: de l'enjeu aux contraintes stratégiques; le cas du Bergeracois viticole », colloque Arethuse, Montbazillac.
- Couret F.** (1997), « Les conflits d'intérêts dans les coopératives viticoles d'Aquitaine », atelier d'économie viti-vinicole, Inra, Dijon.
- Couret F.** (1998), « Réflexions autour du processus de décision des coopératives », colloque Fédération des coopératives viticoles d'Aquitaine (FCVA), Bordeaux.
- Couret F.** (1998), « Contribution à l'étude des règles et des comportements de gestion des coopératives viticoles à l'aide de l'analyse systémique de la décision et de l'information », thèse de doctorat sciences de gestion, université Montesquieu Bordeaux-IV, janvier 1998.
- Deshayes** (1988), *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*, Skippers.
- Feldmann J., Kanter H. E.** (1965), *Organization decision making in handbook of organizations*, J. G. March, Chicago, Rand-McNally.
- Jarniou P.** (1981), *L'entreprise comme système politique*, Paris, Puf.
- Jarrige F.** (1999), « La modernité de l'entreprise coopérative », colloque Inra FRCA, Roueire.
- Lambert F.** (2001), « Entre liberté d'action et coercition: le gouvernement des coopératives », mémoire, Cnam, Bordeaux.
- Mintzberg H.** (1998), *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation.
- Naud J.-C.** (1984), « Les administrateurs des coopératives agricoles face à leur entreprise », *Revue française de comptabilité*, n° 143, février.
- Olson M. Jr** (1978), *Logique de l'action collective*, Puf.
- Paillet J.** (1995), *Audit de fonctionnement des quatre caves du groupe Unimedoc*.
- Paillet J.** (1998), *Audit stratégique des six caves coopératives de Dordogne adhérentes à Unidor*.
- Ribbon B.** (1980), « Les défis de gestion des coopératives », *Agriculture et Coopération*, Paris, septembre.
- Slater P., Bennis W. G.** (1990), « Democracy is inevitable », *Harvard Business Review*, pp. 167-175.
- Tabatoni P., Jarniou P.** (1975), *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, Puf.
- Zevi A.** (1998), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Ciriec.