

Démocratie, participation et complexité de la gestion dans les grandes entreprises coopératives : la motivation des travailleurs et le rôle du management coopératif.

Riassunto italiano

Il paper descrive una ricerca sulla motivazione al lavoro dei lavoratori delle imprese cooperative. Lo studio delle teorie classiche sulla motivazione evidenzia come le nuove leve del mercato del lavoro sono motivate non soltanto dal salario, dal danaro, tipica motivazione della società capitalista, ma anche da altro: discrezionalità, responsabilità, autorealizzazione, sviluppo delle potenzialità, partecipazione, solidarietà, democrazia.

Se è così, l'azienda cooperativa è la situazione migliore in cui si può ottenere senza sforzo una buona motivazione dei lavoratori. ?

Per rispondere a questa domanda il modello teorico utilizzato è quello delle scuole neoistituzionaliste, con i concetti di *isomorfismo* e *campo organizzativo*.

La ricerca studia lo sviluppo dei modelli organizzativi dell'impresa cooperativa, e, soprattutto, il ruolo del management cooperativo dal quale dipende se gli ideali cooperativi di democrazia e partecipazione possono ancora avere senso e motivare i giovani verso il lavoro nell'impresa cooperativa.

Resumé en français

La communication décrit une recherche sur la motivation au travail des travailleurs des entreprises coopératives. L'étude des théories classiques sur la motivation met en toute évidence que les plus jeunes membres du marché du travail sont motivés non seulement par le salaire, l'argent, motivation typique de la société capitaliste, mais aussi par d'autres choses, notamment discrétionnalité, responsabilité, autoréalisation, développement des potentialités, participation, solidarité, démocratie.

S'il en est ainsi, l'entreprise coopérative est donc la meilleure situation pour réaliser sans effort une bonne motivation des travailleurs ?

Pour répondre à cette question on utilise dans la recherche le modèle théorique des écoles neoinstitutionalistes, avec les notions de « isomorfismo » et « campo organizzativo ». On étudie le développement des modèles d'organisation de l'entreprise coopérative, et, surtout, le rôle du management coopératif : c'est de l'action de ces cadres et dirigeants que dérive la possibilité pour les valeurs coopératives de démocratie et de participation d'avoir encore du sens et motiver les jeunes vers le travail dans l'entreprise coopérative.

Filippo BATTAGLIA (f.battaglia@uniroma3.it)

Laborcoop Université **ROMATRE**, Faculté d'Economie,

Ce document parle des recherches effectuées sur la motivation au travail, et surtout sur la motivation des jeunes dans les pays industrialisés, pour comprendre si la forme des coopératives peut servir à améliorer la qualité de la vie professionnelle des jeunes générations, et donc jouer un rôle dans le développement humain et économique.

Les études sur la motivation au travail de ces cinquante dernières années concordent sur le fait que l'importance de l'argent, en tant que facteur de motivation, a baissé: même si cette société consolide ses caractéristiques de société capitaliste, l'argent est un élément important mais il n'est pas toujours déterminant dans la motivation des travailleurs.

Voyons maintenant quelques classiques de référence à ce propos.

Les théories qui se basent sur les besoins avancent l'hypothèse selon laquelle les individus sont poussés à travailler car ils veulent satisfaire des besoins insatisfaits. Henry Murray, psychologue des années 30, a été le premier chercheur à proposer, pour le comportement des personnes, une liste de besoins qui motivent leur comportement: c'est alors que naissent les théories des besoins qui se développent jusqu'à nos jours. (H.A.Murray, 1938).

Les théories les plus importantes sont au moins au nombre de quatre: la théorie de la hiérarchie des besoins (Maslow), la théorie Existence, Relation et Croissance (Alderfer), la théorie des besoins (McClelland), et celle des facteurs hygiéniques et de motivation (Herzberg).

Ces données théoriques et les résultats des recherches qui ont été effectuées sur la base de celles-ci montre bien sûr que l'argent est toujours important dans notre société capitaliste, mais aussi que de plus en plus de personnes ont aussi d'autres attentes : pouvoir discrétionnaire, responsabilité, auto-réalisation, développement des potentialités.

Si telle est la tendance, alors le meilleur type d'entreprise pour répondre à ces attentes de la force-travail est la coopérative, dont l'objectif n'est pas de rémunérer le capital investi, mais de satisfaire les besoins communs de ses actionnaires.

Les coopératives ont vu le jour il y a cent-cinquante ans, quand de nombreuses personnes ne réussissaient pas à satisfaire leurs besoins de base : la nourriture, le logement, le travail, la santé. La coopérative répond à la satisfaction de ces besoins et demande en plus l'engagement, le sacrifice, la responsabilité, le développement des potentialités, pour faire croître l'entreprise et mieux satisfaire les besoins.

Dans l'entreprise capitaliste, quand les travailleurs étaient mus par l'exigence de satisfaire les besoins de base, la lutte était bien plus dure, car la satisfaction de ces besoins comportait des coûts pour les entrepreneurs, qui pouvaient résister parce qu'ils se trouvaient en situation de force sur le marché du travail. Les patrons n'entendaient pas dépenser et demandaient donc à leurs cadres de contrer ces demandes d'amélioration économiques.

Mais, comme l'explique Dahrendorf, le contrôle de l'entreprise, souvent, n'est pas dans les mains de ceux qui détiennent les titres de propriétés. Le capitaliste investit et attend le dividende. Souvent, le capital est tellement réparti en bourse que l'on ne sait même plus à qui appartient l'entreprise, qui est le patron. Il existe par contre un manager qui a une autorité, qui contrôle l'entreprise, et qui agit presque comme s'il était le patron, dans le cadre de la délégation qu'il a de réaliser une mission d'entreprise.

C'est donc ce manager qui décide des coûts qui peuvent être supportés en cas de demande d'augmentation de salaire. C'est lui qui décide. Mais l'argent qu'il dépense ne lui appartient pas! Et ainsi, il satisfait des requêtes qui concernent les besoins de base, hygiéniques, économiques.

Cependant, quand les requêtes des travailleurs concernent la satisfaction des besoins de niveau supérieur, la situation devient plus compliquée. Il s'agit de requêtes qui sont moins lourdes du point de vue économique, qui ne concernent pas l'argent, mais la responsabilité, le pouvoir discrétionnaire, le pouvoir. Alors, le manager, au lieu de faire économiser son patron, résiste. Pourquoi? Parce que c'est lui qui gère pouvoir discrétionnaire, pouvoir, et responsabilité, et s'il les partage avec d'autres personnes, c'est lui qui s'est appauvri! C'est pourquoi, paradoxalement puisque l'on est dans une société capitaliste, il est plus facile d'obtenir de l'argent qui coûte, que de l'autonomie ou du pouvoir discrétionnaire, qui eux ne coûtent rien!

Si, comme nous venons de le voir, le manager d'une entreprise capitaliste n'est pas stimulé à motiver le personnel, on peut dire que l'entreprise où ces exigences peuvent être le mieux exprimées sont bien les coopératives, puisque le manager n'y est pas inquiet par le fait qu'il doit ou non céder du pouvoir aux travailleurs, car ces derniers en sont des actionnaires, et en sont donc les patrons.

La coopérative, née avant tout pour satisfaire des besoins physiologiques et de sécurité, peut assumer de nouveaux rôles quand elle se développe. Les citoyens et les travailleurs ont en effet la garantie de leurs besoins fondamentaux, grâce aux normes, au système économique, aux syndicats, et ainsi de suite. Si la coopérative ne sert plus à satisfaire les besoins initiaux, elle peut sans aucun doute apporter une très forte contribution à la satisfaction des besoins des niveaux supérieurs, des besoins sociaux aux besoins d'estimation et d'auto-réalisation.

La coopérative est-elle donc la situation la meilleure dans laquelle on peut obtenir sans efforts une bonne motivation des travailleurs? Comment se comporte donc un manager de coopérative si on le compare à un manager d'entreprise capitaliste?

Peut-on dire que les travailleurs /actionnaires de la coopérative /patrons rencontrent, avec leurs managers, les mêmes problèmes que ceux des entreprises capitalistes?

C'est possible car eux-aussi, dans le cadre de leur dimension professionnelle, demandent aujourd'hui du pouvoir discrétionnaire, de l'autonomie, de la responsabilité, et la possibilité de développer leur potentialité, c'est à dire des éléments qui sont liés au développement professionnel et non à l'exercice des droits de propriété.

Comment le management d'une coopérative, qui représente la propriété, et donc les travailleurs, répond-il à ces requêtes ?

Il ne devrait pas y avoir de difficultés: si les travailleurs sont les patrons, ils ont déjà le pouvoir, et n'ont donc pas besoin de satisfaire les besoins des degrés supérieurs!

Mais en est-il vraiment ainsi?

Il en est sûrement ainsi dans les coopératives des preux pères fondateurs. Il en est sûrement ainsi dans les premières phases de l'existence de toutes ces coopératives italiennes qui fêtent aujourd'hui leurs soixante ans, c'est-à-dire les coopératives nées après la chute du régime fasciste, qui les avait durement condamnées.

Certes, la modalité de gestion des coopératives, solidaire et généreuse, a fait en sorte de tenir compte de la satisfaction de ses actionnaires, quel que soit le niveau auquel ils appartiennent.

Il est d'ailleurs naturel qu'il en soit ainsi et que tout le monde assume ses responsabilités pour collaborer à la satisfaction des besoins de tous.

Là encore, sommes-nous dans le vrai? S'il n'en est plus ainsi, combien de temps a duré ce phénomène, et comment a-t-il évolué?

Il n'est pas facile de répondre à ces questions: l'évolution de l'expérience des coopératives est trop variée selon les secteurs, selon les territoires, selon les choix idéologiques ou culturels, et il faut donc si l'on veut y répondre une recherche plus approfondie, dont je voudrais exposer maintenant la procédure.

L'étude comparée du cycle de vie des coopératives devrait nous permettre de comprendre comment a fonctionné la satisfaction des besoins par rapport à la motivation des travailleurs de ces coopératives.

La position théorique: l'approche favorable au néo-institutionnalisme

Depuis la fin des années 70, de nombreux essais et de nombreuses études ont été écrits pour analyser la relation circulaire qui caractérise les organisations et les sociétés. Ceux qui parlent de néo-institutionnalisme ont en particulier analysé l'influence qu'exercent plus ou moins fortement certaines organisations, les institutions, sur la société et sur d'autres organisations¹. Ces contributions nous aident à voir comment certains choix stratégiques et d'organisation n'ont pas toujours une origine endogène et rationnelle (les règles de la rationalité sont dictées par des processus institutionnels et assument d'autre part une valeur et une contrainte locale dans le temps, dans l'espace et dans la culture)². Pour comprendre le comportement et les caractéristiques d'une organisation, il faudra donc observer les autres organisations et institutions qui l'entourent et tenir compte des caractéristiques de la société de référence dans son ensemble (H.A.Simon. 1957).

¹ Dans les dix années précédentes, c'est l'approche des systèmes ouverts qui était diffuse. Même si ces derniers soutenaient l'importance du contexte extérieur aux organisations, l'approche se concentrait sur la technologie et sur les ressources.

² March et Simon soutenaient que les structures cognitives, les embauches, les règles, la routine aidaient les individus à agir de façon rationnelle. «L'individu rationnel est, et doit être, un individu organisé et institutionnalisé».

S'il en est ainsi, il n'y a alors aucun intérêt à étudier les organisations et leur fonctionnement indépendamment du contexte socioéconomique de référence. Observer le contexte socioéconomique du mouvement des coopératives italiennes, dans ses différentes phases de développement, ne suffit pas: il faut faire des comparaisons avec d'autres pays du monde, et analyser comment l'origine idéologique différente, le contexte social différent, les institutions économiques et culturelles différentes sont la cause du choix (ou de la naissance) ³de différentes solutions de gestion et d'organisation.

Nous aimerions donc observer les nombreuses créations de coopératives dans des contextes historiques, géographiques et idéologiques, différents, et analyser l'évolution des formes d'organisation en parallèle à l'évolution du contexte de référence.

Quand nous aurons établi les phases du cycle de vie de ces organisations, il nous faudra alors contrôler si elles insistent sur la même étape évolutive des contextes socioéconomiques.

Coopération et isomorphisme d'organisation

Le modèle utilisé est donc le modèle du néo-institutionnalisme, qui étudie l'influence que les institutions ont sur les organisations. ⁴ (S:Gherardi, 1998):

Cette approche dans l'étude des organisations est née en opposition aux idées traditionnelles, qui étudient les systèmes économiques comme le produit de l'action de sujets rationnellement orientés vers un objectif précis. L'analyse institutionnelle, en revanche, insiste sur les processus sociaux de construction de la réalité.

Cette approche naît à partir du travail de certains chercheurs provenant de disciplines différentes telles que l'économie, la sociologie, l'organisation, les sciences politiques, et elle représente donc un pont interdisciplinaire dans l'étude de réalités toujours plus complexes.

Pour décrire l'essence de cette approche néo-institutionnelle, nous nous référons à l'excellente synthèse réalisée par un autre chercheur (R.W: Scott, 1971) qui établit les questions principales auxquelles il faut répondre. Citons-en quelques-unes:

- 1) Le comportement dans l'organisation reflète-t-il surtout des intérêts rationaux et des choix délibérés ou est-il plutôt influencé par des conventions, par la routine, par des habitudes?
- 2) Comment se peut-il que le comportement des actionnaires d'une organisation semble souvent s'éloigner des règles formelles et des objectifs déclarés de cette organisation?
- 3) Comment des croyances culturelles différentes peuvent-elles informer et influencer la nature et le fonctionnement des organisations?
- 4) Pourquoi les organisations et les individus se conforment-ils aux institutions? Parce qu'elles sont encouragées à le faire, parce qu'elles sont moralement obligées à obéir, ou parce qu'elles n'arrivent pas à concevoir d'autres types de comportements?

³

⁴ Cette approche naît quand le paradigme fonctionnaliste entre en crise. Alors que pour le fonctionnalisme la société est extérieure à l'individu et modèle sa culture, les structures de l'entreprise et ses actions, et donc l'organisation et la vie des organisations, le modèle du néo-institutionnalisme montre comment de nombreuses décisions, dans l'organisation, n'ont aucune nature endogène et ne reflète pas tant les besoins internes d'efficacité mais plutôt les besoins extérieurs.

Le concept clé utilisé par de nombreux auteurs est celui de l'«institution». Voyons la définition qu'en donne Scott: « **Les institutions sont des structures cognitives, normatives et régulatrices en activité qui donnent de la stabilité et un sens au comportement social** (R.W.Scott, cit.).

Dans l'entreprise, l'organisation n'est donc pas le résultat d'une activité rationnelle qui part de la stratégie pour se doter d'une organisation fonctionnelle pour la réalisation d'objectifs, mais plutôt le résultat de l'adaptation de l'entreprise à l'environnement institutionnel⁵ (D.C. North, 1994, p.23).

L'organisation de l'entreprise ne dérive pas automatiquement du fonctionnement du marché, mais est le résultat d'un processus d'institutionnalisation puisqu'elle est insérée, *embedded*⁶, dans un système de relations sociales qui conditionnent les attitudes, les comportements, les décisions.

On part alors du concept de «domaine de l'organisation »⁷.

Il s'agit là d'un concept nécessaire si l'on veut étudier les ressemblances existant entre les expériences d'organisation: cette étude, en effet, n'entend pas proposer, comme il est souvent nécessaire, de riches typologies d'expériences d'organisations hétérogènes, mais plutôt relever les ressemblances, les homogénéités, qui existent entre les expériences qui existent déjà. Pour être plus spécifiques, **nous avançons l'hypothèse selon laquelle il existe des homogénéités entre les expériences d'organisation internes du système des coopératives, voir même du *domaine* de l'organisation dans lequel évoluent les coopératives**. C'est là la première étape qu'il faut établir avant d'étudier les comportements opérationnels et le rôle du management.

Alors que des études classiques telles que celles du groupe d'Aston (D.Pugh, 1969) ou de Joan Woodward nous ont montré qu'il existe des similitudes entre les modèles d'organisation utilisés par les expériences qui ont une même dimension ou appartiennent au même secteur technologique, nous avançons ici comme hypothèse que les homogénéités dépendent de l'appartenance à un même domaine d'organisation.

Nous utiliserons ici comme définition de *domaine d'organisation* celle de DiMaggio et de Powell, à savoir celle qui parle d'un « ensemble d'organisations qui, formant un tout, constituent une aire reconnue de vie institutionnelle: fournisseurs-clés, consommateurs de ressources et de produits, agences de contrôle, et autres organisations qui produisent des services ou des produits semblables» (P:J:DiMaggio, W:W:Powell, 2.000).

Nous ajouterons encore: «La notion de domaine montre l'existence d'une communauté d'organisations

⁵ « Le changement institutionnel influence l'évolution d'une société dans le temps et représente la clé de lecture pour en comprendre l'histoire ».

⁶ Pour un approfondissement de la critique faite au paradigme de marché, cf. Mingione E., *Sociologia della vita economica*, Roma, Carocci 1998; Polanyi K., *La grande trasformazione*, Einaudi, Turin, 1974; Granovetter M., *Economic Action and Social Structure. The problem of Embeddedness*, in "American Journal of Sociology", 1985, (trad. italienne in M. Magatti, *Azione economica come azione sociale*, Franco Angeli, Milan, 1991, p. 49-80).

⁷ L'institutionnalisme, voire même pour certains le 'vieil' institutionnalisme étudie chaque organisation: il étudie la façon selon laquelle les forces présentes dans une communauté locale conditionnent les organisations. Le néo-institutionnalisme, en revanche, s'arrête sur la diffusion de modèles de comportements uniformes à l'intérieur d'un domaine d'organisation, et souligne le caractère essentiellement social, plutôt que technique, des systèmes d'organisation.

qui partagent un système commun de sens, et dont les actionnaires interagissent les uns avec les autres plus fréquemment et de façon plus intense et significative qu'ils ne le font avec d'autres acteurs extérieurs à ce domaine» (R.W.Scott, 1998).

Nous étudierons donc la coopération parce qu'il pourrait s'agir d'un domaine d'organisation. S'il en est ainsi, il est probable que les expériences d'organisation contenues dans ce domaine aient des caractères identiques, ou de toute façon plus ressemblantes que les caractéristiques de la vie des organisations qui agissent en dehors de ce domaine.

Selon cette théorie, les domaines n'existent que dans la mesure où ils sont institutionnellement définis. Le processus de définition institutionnelle⁸, ou de "structuration", est composé de quatre parties: une augmentation de l'interaction entre les organisations de ce domaine; l'apparition de structures d'inter-organisation de domaine et de modèles de coalition nettement définis; une augmentation des informations que chaque organisation doit gérer; le développement, entre chaque composante de l'ensemble des organisations, de la prise de conscience réciproque d'appartenir à un ensemble (P.J.DiMaggio, 1983).

Mais existerait-il donc un rapport déterminant entre la culture coopérative et la structure d'organisation des coopératives? Pour l'instant, nous savons seulement que l'organisation peut être projetée, mais que cette activité est liée à son immersion dans un environnement institutionnel.

Quand les organisations qui font partie d'un domaine travaillent pour rejoindre leurs objectifs, «un ensemble de forces irrésistibles qui les induisent à devenir de plus en plus identiques les unes aux autres apparaît» (DiMaggio-Powell,p.91).

De plus en plus, les organisations ne suivent plus seulement leur mission constitutive, mais aussi la mission, plus latente, de ressembler aux autres organisations du même domaine et d'obtenir ainsi une sorte de légitimité, qui peut être considérée aussi importante que les objectifs poursuivis.

C'est pourquoi les organisations d'un même domaine se ressemblent de plus en plus. Ce processus d'homogénéisation est appelé "*isomorphisme*". Selon l'école du néo-institutionnalisme, les dynamiques d'isomorphie concernent la diffusion de modèles conscients et intentionnels d'imitation: les sujets, connaissant les avantages pouvant provenir de cette conformité à des modèles sociaux ou dominants, décident alors d'adopter ces modèles.

L'isomorphisme est «un processus contraignant qui pousse une unité appartenant à un certain type de population à ressembler à d'autres unités qui doivent affronter le même ensemble de conditions environnementales » (A.Hawley, 1968). « C'est là la description synthétique du comportement de ces organisations qui, en raison de la pression compétitive et institutionnelle croissante, (...) tendent à ressembler à d'autres organisations qui doivent affronter les mêmes situations dans le même environnement».

Il faut qui plus est tenir compte du fait qu'une série d'améliorations, aujourd'hui diffuses, telles que les

⁸ Ce modèle du néo-institutionnalisme qui étudie les organisations naît en opposition aux idées traditionnelles qui étudient les systèmes économiques comme le produit de l'action de sujets rationnellement orientés à l'obtention d'objectifs. L'analyse institutionnelle, en revanche, met l'accent sur les processus sociaux de construction de la réalité. Cf. Camuffo A. e R. Cappellari "Le teorie neoistituzionaliste", in G. Costa e R. Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, pag. 283, Turin, Utet, 1997.

agences de conseil, la standardisation des processus, la recherche des *best practices*, le *benchmarking*, les interventions de Qualité totale, ou les certifications, amène inévitablement au mimétisme et à l'isomorphisme, à faire les mêmes expériences que les autres et à leur ressembler (« Si je n'ai pas de problèmes particuliers, je copie le modèle des autres, qui a déjà fonctionné »).

La recherche dans le domaine ne doit donc pas seulement reconstituer les processus décisionnels des entreprises, mais doit s'élargir au rôle que jouent tous les autres acteurs touchés par ce processus, vu que la solution d'organisation adoptée n'est pas simplement le produit d'une activité rationnelle d'étude de projet, mais aussi le résultat de l'adaptation de cette étude de projet à l'environnement institutionnel.

Il sera donc nécessaire de retracer une partie de l'histoire de la société dans laquelle le changement a eu lieu et de placer les expériences d'organisation des coopératives étudiées dans les phases de leur cycle de vie.

Cycle de vie de la coopérative

Cette vision de l'évolution des organisations et de leur environnement de référence, et une tendance à l'analyse historique de toutes les deux, est propre au néo-institutionnalisme.⁹ Il est dans nos intentions d'observer empiriquement des entreprises de chaque secteur et de vérifier si l'approche du cycle de vie est significative, c'est-à-dire emblématique de la typologie de la coopérative.

Les classements proposés par les recherches sur le cycle de vie en général prévoient quatre phases:

naissance; essor; maturité; déclin. Greiner, dans son célèbre modèle de 1972 (L.E.Greiner, 1972), prévoit quant à lui cinq phases: *creativity, direction, delegation, coordination, collaboration*.

Evolution de l'entreprise et phases de développement de la société

Cette recherche se propose donc de mettre en évidence les spécificités du modèle des coopératives dans une période où l'on entend dire dans différents secteurs que si elles veulent rejoindre l'efficacité (les objectifs), les coopératives doivent arriver à l'efficience, c'est-à-dire qu'elles doivent savoir se placer sur le marché, et doivent donc se comporter d'une manière plus ou moins égale à celles des autres entreprises

⁹ De nombreux chercheurs ont essayé de mettre au point des modèles de prévision du comportement des entreprises en utilisant l'étude du cycle de vie de l'organisation. Il y a plus de 20 ans, deux chercheurs (R.Quinn, K.Cameron, 1983) ont présenté une liste importante des expériences qui existent dans la littérature des modèles de prévisions qui utilisent le cycle de vie et le classifient en 9 types différents. Tous ces auteurs sont convaincus que les changements dans les organisations ont lieu selon des modalités prévisibles, selon des phases (des stades) du cycle de vie de l'organisation.

Ces stades sont séquentiels et concernent l'organisation et le comportement d'une grande quantité de composantes de l'organisation, mais hélas, écrivent nos deux chercheurs, les résultats empiriques n'ont en rien confirmé ces modèles qui ne sont donc qu'essentiellement théoriques.

Cameron et Quinn décrivent ces neuf modèles, les confrontent et en présentent ensuite un dixième qui est une synthèse des propositions de tous les autres.

Il s'agit de modèles qui sont tous articulés sur quatre phases ; la première phase est la plus importante, mais c'est aussi celle que l'on connaît le moins dans la réalité empirique.

Les modèles sont semblables et contiennent tous: entrepreneurial stage (innovation initiale, créativité); collectivity stage (cohésion, engagement); formalization and control stage (stabilité et institutionnalisation); structure elaboration and adaptation stage (expansion et décentrement).

Certains auteurs divisent certains de ces stades principaux en stades intermédiaires, en sous-stades. Seul un modèle aborde le déclin et la mort de l'organisation, et aucun ne fait d'hypothèse sur la durée de chaque stade.

(capitalistes) présentes (concurrentes) qui sont sur le marché, qu'il s'agisse du choix des technologies ou de l'organisation du travail, ou de la politique de l'emploi..

Mais si l'entreprise se comporte du point de vue du marketing ou de la publicité comme ses concurrents, il n'y a pas de retombées sur les travailleurs; cependant, si les ressemblances commencent à concerner l'organisation du travail, les politiques salariales, ou les relations syndicales, alors le risque est élevé: c'est là un point délicat car si le travailleur d'une coopérative s'aliène, il perd sa propre identité, et devient un travailleur comme un autre, mais avec toutes les frustrations spécifiques à ce cas.

Choix d'organisation et motivation des travailleurs

Le problème est donc celui des stratégies et des politiques d'entreprises, c'est-à-dire l'action du management.

Mais comment le management de la coopérative se comporte-t-il dans les différentes phases du cycle de vie de l'entreprise? A-t-il toujours ses caractéristiques du début ou change-t-il? Et s'il change, de quelle façon le fait-il?

Selon Darendorf, le manager capitaliste n'a aucun titre de propriété, mais il a l'autorité, le contrôle réel d'une entreprise dont les propriétaires sont, souvent, anonymes, lointains.

Les managers des coopératives sont eux nommés par des patrons très proches, qui les contrôlent attentivement, selon toutes les modalités démocratiques prévues par les normes, formelles ou non, qui réglementent le système. Il s'agit de managers élus / nommés pour réaliser l'idéal de la coopérative, et qui doivent donc suivre des modalités de gestion démocratique.

Mais jusqu'à quand tout cela dure-t-il? Jusqu'à quelle dimension? A quel degré de spécialisation? A quel type de place sur le marché?

Meister, dans sa proposition de phases du cycle de vie des coopératives, décrit le passage de la phase 1 (phase de conquête) caractérisée par une démocratie directe et un phénomène important de l'assemblée, à une quatrième phase (phase du pouvoir des administrateurs) dans laquelle ni les actionnaires ni leurs représentants réussissent, dans les faits, à exercer un contrôle supérieur.(A.Meister, 1989).

Meister parle de décadence et de perte du modèle d'origine car, à la fin du processus, la spécificité de la coopérative disparaît, parce qu'il n'existe plus de différences avec les entreprises traditionnelles.

Le chercheur italien Zan est quant à lui fort pessimiste dans sa proposition de phases du cycle de vie (S.Zan, 1982). La première phase est caractérisée par l'enthousiasme collectif et par une démocratie directe, mais le développement successif ne débouche pas sur des crises mortelles mais plutôt vers la consolidation économique et la rationalisation de l'organisation.

Développement économique, croissance dans les dimensions, vieillissement de l'entreprise, turnover des actionnaires, et rationalisation de l'organisation ont pour conséquence l'augmentation de l'importance du

management. Pour cette raison, il serait intéressant de mieux connaître cette figure particulière qu'est le manager.

Le manager de coopérative est l'expression de la propriété, il est lui-même la propriété, et donc il contrôle et gère en même temps afin d'améliorer les ressources et de réaliser l'idéal de la coopérative. En est-il vraiment ainsi?

C'est du moins ce qui est écrit dans les documents, et le thème mérite d'être approfondi.

Dans la réalité italienne des dernières 60 années, très souvent, le management de la coopérative provient, génération après génération, d'un processus délicat de construction des groupes de dirigeants formé sur une grande cooptation autoritaire et bien peu de participation démocratique.

Dans ce processus, au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la génération des fondateurs, la sélection, les parcours de carrière et les rétributions des managers se font selon des critères de contrôle de plus en plus faibles de la part de la propriété, comme si les managers de l'entreprise, qui prennent les décisions, étaient les véritables patrons. Qu'ils le soient effectivement dans certaines entreprises est démontré par les choix stratégiques pour lesquels, comme le pensait Meister, le comportement des managers est trop souvent auto-référentiel, sans aucun rapport réel avec la base sociétaire.

L'argument est épineux, voire antipathique! Il faut donc l'étudier de manière approfondie: il faudrait reconstruire le cycle de vie des entreprises, en les partageant selon les types, les secteurs, les dimensions. On peut par exemple penser que le rapport actionnaire/patron/client d'une grande coopérative de distribution alimentaire est différent de celui qui existe entre l'actionnaire travailleur et la direction d'une entreprise moyenne de construction mécanique.

Cette utilisation de l'instrument théorique du "cycle de vie" dans la reconstruction de l'histoire des entreprises pourrait servir à nous donner des explications pour certaines affaires qui ont eu lieu cette année dans le système des coopératives italiennes.

Approfondir le thème de la "participation démocratique" pourrait peut-être nous permettre de comprendre le rapport qui existe entre les managers riches (trop riches!) du système de la coopérative d'assurance qui essaient de s'approprier une grande banque nationale en utilisant les ressources de centaines de coopératives de tous les genres, et de l'apport des actionnaires et des travailleurs de toutes les entreprises concernées par cette aventure financière?¹⁰ Aventure, n'ayons pas peur de le dire, qui aurait peut-être pu être utile et rentable pour le système coopératif mais qui, probablement, n'était pas le résultat d'un projet stratégique ayant l'accord des actionnaires des coopératives poussés à satisfaire leurs besoins personnels (sur plusieurs niveaux), ceux de leurs entreprises et de la société dans laquelle ils vivent.

¹⁰ La compagnie d'assurance Unipol a essayé d'acquérir une banque (Banca Nazionale del Lavoro) bien plus importante qu'elle.

La conclusion semble paradoxale: quand le modèle de gestion choisi assume ces caractéristiques, la satisfaction des besoins de niveau supérieur ne touche pas les petits actionnaires mais semble être l'apanage des couches supérieures de managers, qui ne sont nullement tenus par des liens dérivant de la propriété, qu'elle soit de type capitaliste ou coopératif. Ils réalisent pour le mieux ce qui les concerne, à savoir les exigences de type hygiénique et de motivation, les besoins physiologiques et l'auto réalisation, en gérant l'ensemble des actionnaires avec patience et paternalisme. Le tout en passant par le rappel continu des idéaux de la coopérative!

On peut alors se demander si la coopérative est encore la meilleure organisation permettant de satisfaire les besoins de niveau supérieur de ses actionnaires, managers et simples travailleurs !

Certes, elle l'est encore quand elle ne perd pas son idéal de coopérative et qu'elle favorise de toutes les façons qu'elle le peut la participation démocratique des actionnaires, afin d'éviter qu'un processus de décision entièrement délégué au management dénature l'expérience.

Si les principes et les idéaux de la coopérative sont respectés, la coopérative est aujourd'hui la meilleure solution pour la satisfaction des besoins, anciens et nouveaux, de l'économie et de la société. Les nouvelles générations n'ont pas que des exigences matérielles ; d'ailleurs, elles pensent que le niveau de satisfaction "de base" est normal, naturel.

Les besoins de la socialité et de l'auto réalisation deviennent alors centraux: c'est ce que démontre par exemple l'essor fantastique que connaissent en Italie les différentes formes de volontariat (à but non lucratif, économie solidaire, ...), qui attirent des millions de personnes qui vivent dans une société capitaliste mais ne sont pas vraiment satisfaites.

C'est justement parce qu'elles ne sont pas complètement satisfaites des résultats de la société capitaliste et de ses modalités de fonctionnement que leur approche avec l'expérience des coopératives doit satisfaire une demande, un besoin fondamental de participation démocratique. En deux mots, nous aimerions tous que les coopératives apportent une nouvelle contribution à cette nouvelle société que les nouvelles générations veulent construire.

Mais il n'est pas facile, aujourd'hui comme dans le passé, de vivre la démocratie dans les coopératives.¹¹

Il faut si l'on veut répondre à ce genre de questions, voire à des inquiétudes, confronter les expériences réalisées dans des contextes nationaux différents, en développant une recherche qui reconstruise tous les passages critiques de la vie des coopératives, en découvre les modèles d'organisation, les politiques de gestions et le rôle du management.

Nous espérons que cette recherche nous permettra de découvrir des indications pour réinterpréter des idéaux de coopératives qui puissent satisfaire les exigences de démocratie et de participation, et redonner envie aux citoyens de fonder des coopératives et d'y travailler.

¹¹ L'expérience des coopératives yougoslaves sous Tito, avec par la suite la théorisation de Milovan Gilas de la naissance d'une 'nouvelle classe' est désormais bien loin, mais elle brûle encore.

Biblio

- ALDERFER, C. P. , 1972, *Existence, relatedness, and growth*. New York, Free Press. American Vocational Association.
- CARBONARO A., GHERARDI S., 1987, a cura di, *I nuovi scenari della cooperazione in Italia: problemi di efficacia, efficienza e legittimazione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- BEN-NER A. , 1988, *Comparative Empirical Observations on Worker-owned and Capitalist Firms*, *International Journal of Industrial Organization*, 6, pp. 7-31. .
- CAMUFFO A. e CAPPELLARI R., 1997, *Le teorie neoistituzionaliste*, in G. Costa , R. Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Torino, Utet.
- CRAIG J. G. , 1993, *The nature of Co-operation*, Montreal, Black Rose Books.
- CURL, J. , 1980, *History of Worker Cooperation in America*, Berkeley, Homeward Press.
- DJILAS M. , 1957, *The New Class*, New York, Praeger.
- DAHRENDORF R. , 1959, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford, Stanford Univ. Press.
- GREINER, L. E. , 1972, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (July-August 1972): 37-46.
- HAWLEY A., 1968 , "Human Ecology", in D.L. Sills, *International Encyclopedia of the Social Sciences*, pag. 328-337, New York, MacMillan,.
- HERZBERG, F. , 1987, *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, *Harvard Business Review*.
- HERZBERG, F. , MAUSNER, B. , & SNYDERMAN, B. B. , 1959, *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- HOLYOAKE G. J. , 1918, *The History of the Rochdale Pioneers*, New York, Charles Scribner's Sons.
- KAMSHAD KIMYA M. , 1997, *A Model of the Free-Entry Producer Cooperative*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, n.68, June, pp. 225-245.
- MASLOW A. H. , 1943, *A Theory of Human Motivation*, Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- MCCLELLAND D. , 1985, *Human motivation*, Glenview IL, Scott, Foresman.
- MEISTER A. , 1989, *La participation dans les associations*, Paris, l'Atelier.
- MIYAZAKI H. , 1984, *On Success and Dissolution of the Labor-managed Firm in the Capitalist Economy*, *Journal of Political Economy*, 92.
- PENCALVEL J. and CRAIG B. , 1994, *The Empirical Performance of Orthodox Models of the Firm: Conventional Firms and Worker Cooperatives*, *Journal of Political Economy*, n. 102, pp. 718-44.
- PÉROTIN, V. A. , 1997, *What Makes Coops Work? Institutional Viability, Firm Creation, Survival and Closure Among Workers' Cooperatives in France*, Ph.D. dissertation, Department of Economics, Ithaca, Cornell University.
- POWELL W. W. – DiMAGGIO P. J. , 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- PUGH D. S. *et al.*, 1969 , *The Context of Organization Structures*, *Administrative Science Quarterly*, n. 14, pp. 91-114,.
- QUINN R. and CAMERON K. , 1993, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness*, *Management Science*, n. 29, 33-51.
- ROSE-ACKERMAN S. , 1986, *The Economics of No-Profit Institutions*, London, Oxford University Press.
- SCOTT B. R. , 1971, *Stages of Corporate Development*, Cambridge, Harvard Business School, Case Clearing House.
- SCOTT R. W. , 1987, *The Adolescence of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 32, December, pag. 493-511.
- VANEK J. , 1970, *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*, Ithaca, Cornell University Press.
- VANEK J. , 1985, *Imprese senza padrone nelle economie di mercato*, Roma, Edizioni Lavoro.
- VANEK J. , 1995, *Cooperative Economics: An Interview*, *New Renaissance Magazine*, Vol. 5, n. 1.
- WOODWARD J., 1975, *Teoria e pratica dell'organizzazione industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier,.
- ZAN S. , 1982, *La cooperazione in Italia*, Bari, De Donato.

