

Quand le leadership institutionnel transcende l'aventure coopérative.

Le cas d'une dynastie chez Tereos¹

Roux, Benoît

Université de Cergy-Pontoise, Laboratoire Thema (UMR CNRS 8184)

Benoit.roux@u-cergy.fr

&

Ayache, Magali

Université de Cergy-Pontoise, Laboratoire Thema (UMR CNRS 8184)

Magali.ayache@u-cergy.fr

Résumé :

La littérature sur la complexité institutionnelle met en avant la coexistence de logiques institutionnelles multiples et les réponses organisationnelles associées. Si les individus ont un rôle à jouer dans la prise en compte de ces logiques, le rôle de la structure organisationnelle dans l'articulation de ces logiques nous semble assez peu discuté. L'objet de cette communication est de réintroduire l'ancien institutionnalisme au sens de Selznick (1949, 1957, 1996) pour montrer comment la structure organisationnelle et le souci de la « *self-maintenance* » (Selznick, 1957) s'articulent avec le rôle du leadership institutionnel dans la gestion de la complexité institutionnelle et des processus bureaucratiques. Nous montrons alors que le processus d'institutionnalisation peut se définir comme l'endogénéisation et l'assimilation des logiques institutionnelles sous l'action bureaucratique du leader institutionnel qui « infuse des valeurs » au sens de Selznick (1949 ; 1957) en redéfinissant les buts et la raison d'être de l'organisation. Cette recherche cherche alors à articuler ancien et nouvel institutionnalisme.

Pour étudier ce phénomène, nous avons choisi un cas de coopérative agricole, Tereos, forte de 12 000 membres (des exploitations agricoles uniquement betteravières jusqu'à 2017, féculières également depuis), qui est un industriel transformateur de matières premières agricoles au niveau mondial et qui a la particularité d'être dirigée par une dynastie de managers

¹ Nous remercions sincèrement les deux évaluateurs anonymes de l'AIMS pour la richesse de leurs commentaires. Même si ces derniers n'ont pas pu être tous intégrés dans la présente version, ils le seront dans une version ultérieure.

professionnels qui héritent des rênes de l'entreprise depuis 70 ans. Nous y avons observé l'interaction de logiques familiales et dynastiques, avec des logiques coopératives / démocratiques / collectivistes, et avons cherché à comprendre en quoi le phénomène de dynastie managériale, paradoxal au sein d'une organisation démocratique, est le résultat du processus d'institutionnalisation de Tereos, au sens de Selznick (1957).

Nous avons mené une démarche qualitative de nature compréhensive : des données primaires (une dizaine d'entretiens semi-directifs) et secondaires (documents internes, presse, internet) ont été collectées. L'analyse à partir de chronologies a permis d'élaborer une narration du cas et de mettre en évidence le rôle de la dynastie de managers professionnels (la famille Duval sur trois générations depuis 70 ans). Les résultats sont présentés sous la forme d'un mécanisme d'institutionnalisation reposant sur deux composants qui, analysés conjointement, permettent de comprendre la réussite de Tereos : le découplage progressif entre l'objet technique initial de la coopérative (transformer de la betterave) et la raison d'être (*purpose*) (être un acteur mondial de la valorisation de matières premières agricoles), et la volonté de pérennité à travers un projet industriel, incarnée par la dynastie familiale de managers professionnels. Les résultats sont ensuite discutés au regard de la littérature.

Mots-clés : institutionnalisme, logiques institutionnelles, étude de cas, coopérative agricole, leadership institutionnel

Quand le leadership institutionnel transcende l'aventure coopérative.

Le cas d'une dynastie chez Tereos

INTRODUCTION

« What are we? What shall we become? With whom shall we be identified? Where are our roots? These questions, and others like them, are the special responsibility of statesmen, of those who look beyond the immediate context of current issues to their larger implications for the future role and meaning of the group. To pose these questions is to seek more than the technical articulation of resources, methods, and objectives as these are defined in a formal program or statute. To reflect upon such long-run implications is to seek the indirect consequences of day-to-day behavior for those fundamental ideals and commitments which serve as the foundation for loyalty and effort. » (Selznick, 1949: 181)

Les logiques institutionnelles sont définies comme des *“taken-for-granted resilient social prescriptions that enable actors to make sense of their situations by providing “assumptions and values, usually implicit, about how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed” (Thornton 2004, p.70) (Greenwood et al., 2010: 521)*. La complexité institutionnelle résulte de la coexistence de logiques institutionnelles multiples et s'intéresse aux réponses organisationnelles associées (Greenwood et al., 2010), générant des discussions sur la manière dont ces logiques s'articulent, l'une prenant souvent le pas sur les autres (Deroy & Thénot, 2015 ; Thornton & Ocasio, 1999). Parallèlement, des organisations ont été spécifiquement définies comme hybrides quand elles intègrent structurellement des logiques potentiellement conflictuelles (Battilana & Dorado, 2010 ; Pache & Santos, 2010). Pour autant, si les individus ont un rôle à jouer dans la prise en compte de ces logiques (Zilber, 2002), le rôle de la structure organisationnelle dans l'articulation de ces logiques nous semble assez peu discuté. En s'écartant du paradigme fonctionnaliste, les logiques semblent s'imposer aux organisations avec une visée assez déterministe (Greenwood et al., 2010). Les acteurs sont dépossédés d'une logique pour passer à une autre et ils font sens

de cette nouvelle logique (Thornton & Ocasio, 1999 ; Zilber, 2002). Ainsi, les actions sont soumises aux pressions institutionnelles et déterminées par elles.

Dans cette perspective néo-institutionnelle, deux niveaux d'analyse peuvent être pris en compte : les organisations dans leur réponse aux pressions environnementales et à l'hétérogénéité de leurs réponses en fonction des contraintes (Greenwood *et al.*, 2010) et les acteurs qui répondent au niveau individuel aux logiques auxquelles ils sont soumis (Zilber 2002 ; Bousahlam & Vidaillet, 2015). Comme la citation en exergue l'indique, nous cherchons dans cette communication à comprendre le rôle de la structure bureaucratique dans la gestion des logiques institutionnelles.

Pour cela, nous mobilisons l'ancien institutionnalisme (Selznick, 1949, 1957, 1996; Stinchcombe, 1997) en arguant que la structure organisationnelle et le souci de la « *self-maintenance* » (Selznick, 1957) s'articulent avec le rôle du leadership institutionnel dans la gestion, à la fois de la complexité institutionnelle et des processus bureaucratiques qui permettent de les articuler dans la réalisation de l'objet social de l'organisation (Selznick, 1996). Ainsi, l'accent est mis, moins sur le contexte institutionnel et la convergence des logiques au sein de l'organisation que sur le rôle de la structure organisationnelle, et en particulier de son leadership dans l'articulation de logiques initialement exogènes afin de dégager la « raison d'être » de l'organisation (« *purpose* ») et lui assurer le « maintien » dans son environnement (« *self-maintenance* »).

Ce recours à l'ancien institutionnalisme permet d'étudier l'impact des structures et processus bureaucratiques de l'organisation sur la capacité de cette dernière à se maintenir et à légitimer son existence, tant en interne que vis-à-vis de son environnement institutionnel, dans un souci agentiel de la pérennité de l'organisation.

Pour étudier ce phénomène, nous nous penchons sur le cas de Tereos, une coopérative agricole française dirigée par une dynastie de managers professionnels qui héritent des rênes de l'entreprise depuis 70 ans. Nous y avons observé l'interaction de logiques familiales et dynastiques, avec des logiques coopératives / démocratiques / collectivistes, et avons cherché à comprendre en quoi le phénomène de dynastie managériale, paradoxal au sein d'une organisation démocratique est le résultat du processus d'institutionnalisation de Tereos, au sens de Selznick (1957). Par ailleurs, cette recherche constitue une opportunité de traiter des phénomènes d'articulation de logiques institutionnelles au sein des coopératives agricoles (Deroy & Thénot, 2015).

Le cas général de la coopération agricole pour discuter du lien entre logiques institutionnelles et processus bureaucratiques au sein de l'organisation est particulièrement intéressant dans la mesure où les effets de ces processus, et en particulier du leadership sont observés sur deux types d'acteurs. En effet, une coopérative agricole est composée de membres internes à l'organisation au sens de Simon (1947) (salariés) et d'adhérents (ou associés coopérateurs, parfois appelés membres) qui sont des exploitations agricoles qui entretiennent une ubiquité de relation avec la coopérative dans la mesure où elles sont à la fois client/fournisseur de la coopérative en tant qu'entreprise et associés/coopérateurs de la société. Les processus internes et donc la manière dont les acteurs se saisissent de la complexité institutionnelle, sont dirigés à la fois vers les membres de l'organisation et ses associés dont le rôle dépasse le simple contrôle actionnarial. En somme, les coopératives agricoles sont des organisations à plusieurs parties prenantes (« *multi-stakeholder organizations* »), et ces organisations présentent des contextes où le rôle des dirigeants de la structure est particulièrement exposé dans la mesure où il s'adresse à la fois aux membres internes et « externes » de l'organisation, qui, eux, comme le soulignent Ahrne & Brunsson (2005), n'ont pas une « *zone of indifference regarding the main activities of the company* » (p. 433).

Cette communication suit le plan suivant. Nous présentons tout d'abord le leadership institutionnel à travers une lecture de Selznick (1949, 1957). Ensuite, nous décrivons la méthodologie qualitative utilisée dans notre étude, avant de présenter le cas Tereos sous une forme narrative. Cela nous permet de mettre en évidence un mécanisme d'institutionnalisation. Avant de conclure, nous revenons dans la discussion sur la littérature à la lumière de nos résultats.

1. LE LEADERSHIP, LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION ET L'INSTITUTION

Afin d'étudier le lien entre la structure de l'organisation et l'articulation des logiques institutionnelles, nous mobilisons la théorie institutionnelle de Philip Selznick (1949, 1957). L'ancien institutionnalisme (« *old institutionalism* » ; Stinchcombe, 1997) notamment théorisé par Philip Selznick, décrit le processus d'institutionnalisation d'une organisation. L'institution se distingue de l'organisation dans la mesure où la première est « infusée avec des valeurs » (« *infused with values* », (Selznick, 1957)), tandis que la seconde est vue comme un mécanisme instrumental à même de réaliser des objectifs fonctionnels spécifiques (Scott, 2008).

Selznick explique que dans le temps, une organisation ne peut pas uniquement s'attacher à ses objectifs fonctionnels : une organisation qui se maintient dans son environnement est une organisation dont le processus institutionnel lui aura permis d'incarner une « raison d'être » (« *purpose* »). A cette fin, Selznick (1957) s'attache à décrire le rôle d'un leader institutionnel dans l'imprégnation de l'organisation avec des « valeurs » à même de permettre l'incarnation de la raison d'être de l'institution.

Ainsi, Selznick explique que la trajectoire de l'organisation, et sa capacité à s'institutionnaliser sont très largement dépendantes du succès du leadership institutionnel dans l'infusion de la raison d'être de l'organisation : « *they may be put forward self-consciously to further the chances of stability or survival* » (Selznick, 1957, p. 151). Le processus d'institutionnalisation devient donc critique pour la survie de l'organisation dans le temps. Pour ne plus être à la merci de son environnement en vertu de sa seule utilité fonctionnelle, l'organisation doit s'attacher à être valorisée socialement pour elle-même (Rojot, 2016, p. 421).

Chez Selznick, la conception du leadership n'est pas restrictive et ne s'attache pas explicitement à un individu, mais potentiellement à une classe d'individus, dans le temps, à même d'imprégner, notamment à travers une politique de recrutement adaptée, l'organisation afin de l'institutionnaliser. Stinchcombe parle aussi d'institutions créées par des « *purposive people* » (Stinchcombe, 1997, p. 2). Ainsi, ce sont moins les qualités d'activation interpersonnelles du leader en tant qu'individu au sein de l'organisation qui intéressent les institutionnalistes que le rôle intentionnel (*purposive*) d'individus dans la formation de ces institutions. Cette conception du leadership institutionnel – qui se distingue des conceptions comportementales du leadership dans lesquelles le leader est considéré dans ses interactions avec ses subordonnées (on peut évoquer le leader charismatique ou transformationnel (Bass, 1990), mais de nombreux autres modèles existent) – permet d'expliquer le phénomène dynastique que nous observons chez Tereos : il inclut de fait plusieurs individus. Nous nous attacherons par ailleurs à mettre en évidence le rôle de la dynastie de managers dans la définition de la raison d'être de Tereos, et en quoi cette raison d'être transcende les buts fonctionnels de la coopérative.

Au-delà du leadership institutionnel, la seconde variable qui permet d'expliquer le processus institutionnel est justement la définition des buts fonctionnels initiaux. Selznick mentionne Barnard (1938) afin de distinguer l'institution de l'organisation comme système technique ; or, moins les buts de l'organisation sont techniques, moins l'espace laissé au processus d'institutionnalisation est important, et inversement. En effet, dans la théorie institutionnelle de

Selznick, les buts techniques se définissent comme des buts fonctionnels et spécifiques. Les « valeurs », quant à elles, se rattachent à un but transcendant de l'organisation qui lui donne une « raison d'être » vis-à-vis de ses membres et du corps social plus généralement.

L'institutionnalisation de l'organisation dépend donc de deux variables (Scott, 2008) : le degré initial de définition des buts de la coopérative, et la qualité du leadership institutionnel auquel la coopérative est soumise.

Mobiliser la théorie institutionnelle de Selznick est particulièrement pertinent dans le cadre des coopératives agricoles dans la mesure où elles sont originellement fondées sur leur dimension technique (Barnard, 1938), laissant une large place à la définition des buts.

L'analyse que Selznick fait des institutions nous semble alors intéressante pour aborder le cas de Tereos et sa dynastie managériale et pour apporter un éclairage sur le paradoxe apparaissant entre l'existence de cette dynastie dans l'ascension de la coopérative et les principes démocratiques inhérents à son mode de gouvernance.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. CADRE DE LA RECHERCHE

Nous avons mené une étude de cas sur le groupe Tereos à partir d'une démarche qualitative de nature compréhensive (Dumez, 2016). Le cas a été sélectionné de manière à mettre en évidence de manière très claire le rôle du leadership institutionnel dans l'articulation des logiques institutionnelles. Le processus de constitution du groupe Tereos nous permet d'aborder notre question de recherche dans le cadre d'un cas extrême : la même famille de managers, la troisième génération de la famille Duval, dirige la coopérative depuis sa création dans les années 30 (en tant que présidents du directoire), alors qu'il s'agit d'une coopérative qui appartient à ses membres représentés au sein d'assemblées générales en vertu du principe démocratique « un homme, une voix ».

En 1932, à l'origine du groupe Tereos, quelques agriculteurs de la betterave (les betteraviers), s'associent dans une coopérative pour créer une distillerie. Aujourd'hui, Tereos est une union de coopératives constituée de 12 000 membres, lesquels sont des exploitations agricoles. La coopérative est régie par des modes de fonctionnement traditionnels des coopératives en termes de gouvernance : le principe démocratique « un membre, une voix », un conseil de surveillance et un directoire au niveau de Tereos et des conseils d'administration constitués de membres élus des coopératives constitutives du groupe.

Tereos se définit comme un industriel transformateur de matières premières agricoles. La coopérative est actuellement un des leaders mondiaux des marchés du sucre (n°1 en France, n°3 mondial), de l'alcool (n°1 en Europe) et de l'amidon (n°3 en Europe). Le groupe travaille sur les filières de la betterave, de la canne et des céréales (maïs, blé, pomme de terre, manioc et luzerne) et est implanté dans 16 pays répartis en Europe, en Amérique Latine, en Asie, en Afrique et dans l'Océan Indien. Il réalise 4,8 milliards de chiffre d'affaires en 2017 pour un résultat opérationnel de 237,3 millions d'euros (soit un taux de marge opérationnelle de 4,9%) et emploie 23 000 collaborateurs.

La dynastie Duval s'efface en tant que telle dans la communication institutionnelle pour mettre l'accent sur le couple Président / Directeur Général. Pour autant, les membres de la coopérative connaissent la filiation du président du directoire actuel. Un des agriculteurs rencontrés dans le terrain de recherche raconte : « *Le père de Philippe [Jean Duval] c'était le grand manitou, c'était le gars qui vivait la betterave à fond, qui vivait aussi la région, qui aimait sa région et qui a transmis cette volonté de faire que la région picarde soit une région forte et surtout le département de l'Aisne, il l'a transmis après à Philippe. Et lui Philippe, de la région il est passé au national puis à l'international. Il a transmis cette volonté d'exposer le groupe à l'international à son fils Alexis* » (Membre StQ).

2.2. RECUEIL DES DONNÉES

Le matériau est constitué de plusieurs sources de données, primaires et secondaires. Un des auteurs a réalisé une dizaine d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure (durée moyenne : 59,55 minutes ; écart-type : 30,10 ; durée maximale : 149 minutes ; durée minimale : 27 minutes) avec des agriculteurs membres de Tereos, certains d'entre eux ayant des responsabilités au sein de la coopérative (membres de conseils de surveillance, au niveau local ou national) et un manager au niveau du groupe Tereos. Les questions lors des entretiens avec les agriculteurs portaient sur leur exploitation et leur environnement, sur l'histoire de Tereos et sur leurs perceptions quant au fonctionnement de la coopérative et de son évolution. Les entretiens ont été retranscrits intégralement (226 pages de retranscription).

Le matériau comprend également des données secondaires de différentes sources. Certaines données ont été fournies par les agriculteurs rencontrés, en particulier les accords interprofessionnels réalisés par le Comité Interprofessionnel des Productions Saccharifères qui abordent pour chaque campagne de culture les questions relatives aux relations

interprofessionnelles de la filière et qui réunissent la Confédération Générale des Planteurs de Betteraves (dont sont membres des administrateurs de Tereos, représentant implicitement les intérêts du groupe), le Syndicat National des Fabricants de Sucre de France et la Fédération Nationale des Coopératives de Collecte et de Transformation de la Betterave (Tereos est directement membre des deux derniers organismes), ainsi que leurs engagements d'achat et de livraison de betteraves (les conditions qui régissent les engagements entre l'agriculteur et la sucrerie). Par ailleurs, nous avons collecté des articles de presse sur Tereos et sur le marché du sucre et des informations sur le site internet du groupe comme l'historique du groupe ou les rapports annuels.

2.3. ANALYSE DES DONNÉES

Pour comprendre le mécanisme d'institutionnalisation de Tereos, nous avons procédé à une analyse processuelle (Pettigrew, 1997 ; Langley, 1999) qui prend la forme d'une narration (Langley, 1999 ; Dumez, 2016). L'analyse des données s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, trois chronologies ont été construites : le développement de l'industrie du sucre au niveau national et international, le développement de Tereos et la dynastie des Duval au sein de Tereos), principalement à partir des données secondaires. Dans un second temps, un codage thématique a été effectué sur les entretiens en ressortant tous les éléments permettant d'approfondir notre compréhension de la relation entre les membres et Tereos, de l'histoire de Tereos et des Duval. A partir de ces éléments, une narration au sens de Dumez (2016) a été construite, c'est-à-dire que ce travail nous a permis d'élaborer une analyse séquentielle *via* l'identification de séquences et de points de basculement en prenant soin de réfléchir au commencement et à l'épilogue. Cette narration donne à voir la représentation que les acteurs du groupe se font de Tereos et repose sur l'entremêlement des niveaux d'analyse (Lecocq, 2002, 2012). Nous avons alors essayé de faire ressortir « *the underlying mechanisms which shape any patterning in the observed processes* » (Pettigrew, 1997 : 339 ; voir aussi Langley, 1999). Le mécanisme d'institutionnalisation au sein de la coopérative sera présenté de façon synthétique à la suite de la narration.

3. RESULTATS

3.1. LA NARRATION DU CAS TEREOS

Comme présenté plus haut, la coopérative Tereos est aujourd'hui un acteur industriel mondial majeur de la transformation de matières premières agricoles, comprenant 12 000 membres et 23 000 collaborateurs. A l'origine, en 1932, ce ne sont que quelques agriculteurs de la betterave qui s'associent dans une coopérative pour créer une distillerie. Nous allons présenter le cas Tereos à partir de l'arrivée de Jean Duval à sa tête au début des années 50 dans la mesure où c'est lui qui a initié le développement de la coopérative en tant qu'industriel du sucre.

3.1.1. Des années 1950 au début des années 1990 : Le développement national de la coopérative

En 1951, la distillerie coopérative d'Origny dans l'Aisne, montée par quelques agriculteurs en 1932, est transformée en sucrerie par Jean Duval qui « *était un gars qui a fait des études [d'ingénieur], qui avait une vision du monde agricole que peut-être personne n'avait* ». (Membre StQ). En montant cette coopérative à l'origine, les betteraviers souhaitent que les revenus issus de leur production restent dans le monde agricole, en d'autres termes que la valeur ajoutée générée par la transformation de la betterave en sucre ne soit pas accaparée par les entreprises industrielles privées, comme Saint Louis ou Beghin. Ils ne veulent pas être cantonnés uniquement à la fourniture de matières premières à des prix fixés par les industriels. Ce marché est en effet particulier : il est coûteux de transporter les betteraves dont le rapport poids/valeur est faible avant leur transformation. Les cultures doivent donc être proches de l'outil industriel : « *Personne ne va vouloir aller acheter mes betteraves pour les chercher à 50 bornes.* » (Membre StGobain). Par ailleurs, à partir de 1967, la CEE vise l'autosuffisance en sucre et met en place des quotas betteraviers pour réguler la production de sucre, ces quotas étant distribués à chaque sucrerie, garantissant ainsi des revenus minimums aux agriculteurs. Chaque agriculteur contractualise alors avec sa sucrerie (coopérative ou privée) la quantité de betteraves qu'il devra livrer lors de la prochaine campagne de culture. L'outil industriel, la sucrerie, devient l'élément pivot régulateur de la production de betteraves pour les agriculteurs. Dans ce contexte, la petite coopérative d'Origny accroît fortement sa capacité de production et améliore l'efficacité productive de son appareil industriel, notamment par la croissance qui lui permet de bénéficier d'économies d'échelles. Cette avance lui permet de se rapprocher d'autres sucreries, soit en les rachetant sur fonds propres, soit en proposant aux agriculteurs qui livraient leurs betteraves à ladite sucrerie de participer au rachat en rejoignant la coopérative. La coopérative SDA naît à la suite de ce type de rapprochements. Les nouveaux membres y voient leur intérêt pour plusieurs raisons : outre la production dans le quota, ils peuvent également

contractualiser une part hors quotas avec la sucrerie. Si le prix dans le quota est fixe, celui hors quotas varie en fonction du marché mondial et permet une production et donc des revenus complémentaires. Par ailleurs, les bénéfices réalisés par la coopérative sont versés aux membres, notamment sous la forme de compléments de prix sur les betteraves du quota. Cela correspond au versement d'un dividende dans la mesure où la participation de chaque membre au capital est proportionnelle à ses droits de livraison de betteraves à la sucrerie. Cette période est donc caractérisée par le développement national et la recherche de l'efficacité industrielle. L'accent est donc mis sur le développement de l'appareil productif en recherchant des gains d'efficacité, alors que l'objectif initial de la coopérative était de proposer un débouché pour les betteraves à des meilleures conditions pour les agriculteurs.

En 1984, Jean Duval passe la main à son fils Philippe, ancien d'HEC. Tous les agriculteurs rencontrés reconnaissent en Philippe Duval un grand patron, bien que non exempt de quelques défauts (« *c'était un grand patron qui savait prendre les décisions mais quand il ne voulait pas s'occuper des petits machins, il remettait ça sur son conseil d'administration. Il avait bon dos le conseil d'administration* » (Membre Soissons) ou encore le mythe selon lequel il recevait ses visiteurs dans son bureau sur des fauteuils plus bas que le sien), mais avec des qualités de « visionnaire » : « *à ce moment-là Philippe Duval qui est arrivé a dit : on est trop petit, il faut qu'on aille voir ailleurs* » (Membre StQ). Certains vont même jusqu'à considérer (alors qu'ils sont membres) que c'est sa « boutique », que c'est une « affaire familiale » (Membre Cambrai). En parlant de la famille Duval, un agriculteur poursuit : « *il y a des gens qui aiment bien innover et trouver toujours de nouvelles idées ; ils ne voudraient pas que leur boutique descende [...] Je pense qu'un président comme Duval c'est sa boutique, oui. Parce qu'il est à fond dedans ; le gars il y passe jour et nuit dans sa boutique ; [... Les agriculteurs] voient que leur patron, leur directeur se mouille pour faire évoluer la coopérative. Une coopérative qui n'innove pas, elle tombe; on a vu beaucoup de grandes maisons qui ont sombré parce qu'il n'y a pas eu d'innovation à un moment donné* » (Membre Cambrai). Le rôle de Jean puis de Philippe Duval est affirmé ici de façon forte par les agriculteurs. Ces deux membres de la famille sont vus comme ceux qui ont permis, grâce à leur travail acharné, à la coopérative de continuer à exister, mais surtout de se développer et ceux qui sont porteurs de nouveaux projets.

3.1.2. Les années 1990 à 2000 : L'expansion européenne et le début de la diversification des produits finis

En parallèle des rachats et fusions de sucreries dans les régions de grandes cultures (rayon de 200 km autour de Paris), le groupe profite de la fin du bloc soviétique pour acheter des sucreries à faible prix en République Tchèque et mène ses premiers développements à l'international. Même si la coopérative met quasiment 20 ans pour en tirer une rentabilité, cette expérience en tant qu'opérateur privé (le statut de coopérative avait été envisagé, mais n'a pas abouti) permet au groupe d'explorer une nouvelle façon de procéder en créant des filiales à l'étranger.

Par ailleurs, la coopérative se lance en 1993 dans la transformation de céréales en installant dans la région historique du groupe, à Origny, une unité de fabrication d'éthanol et, en 1996, en reprenant une amidonnerie de maïs en Alsace. Le groupe développe donc son expertise dans les processus industriels de transformation de matières premières et cherche à améliorer ses performances sur la transformation de la betterave. Si le développement de la coopérative passe toujours par l'accroissement de l'appareil industriel, un changement d'échelle opère – le groupe commence son internationalisation – et une diversification de production débute.

Ce développement est rendu possible grâce à la politique de rémunération du groupe : *« c'est 1/3 qui va au revenu de l'agriculteur, 1/3 qui va en réserves pour les investissements futurs et 1/3 pour la maintenance, pour les investissements « tout de suite maintenant ». Ces 2/3 qui ne sont pas distribués, soit ils sont venus rendre plus qualitatifs et plus productifs les outils industriels du groupe, et pour le 1/3 d'investissement, c'est ce qui nous a permis d'acheter Syral, c'est ce qui nous a permis [ultérieurement] d'investir en Chine, au Brésil, d'aller racheter les 2 sucreries réunionnaises, etc. »* (Membre directoire). Même si les betteraviers du groupe reçoivent des revenus confortables sur la période, ainsi que la coopérative, Philippe Duval sent que la compétitivité de la betterave est de plus en plus confrontée à celle de la canne à sucre. D'après un agriculteur rencontré (Membre conseil surveillance), *« c'est Philippe Duval qui a annoncé dans les journaux qu'en gros les agriculteurs étaient sûrement payés un peu trop cher et qu'il y avait une grosse concurrence du Brésil et des autres pays là-bas et qu'en gros, il fallait qu'on fasse des efforts. Et deux ans après, le prix était divisé par deux. [...] A l'époque, on était payé aux alentours de 300 francs la tonne, ça fait 45 € et puis on nous a expliqué que vu la concurrence et le mondialisme... Je dois reconnaître qu'il y avait du vrai, c'était sûrement pour notre bien aujourd'hui. Parce que eux, ils sont visionnaires. »* (Membre Soissons). Philippe Duval choisit donc d'affirmer à l'extérieur (avec des répercussions en interne) son rôle de leader de la coopérative, quitte à aller à l'encontre des intérêts à court terme des agriculteurs membres de la coopérative.

C'est à ce moment-là que le sujet de l'efficience productive de la coopérative est abordé. Des sujets comme celui de la « tare-terre » concentrent l'attention afin d'améliorer la compétitivité de la chaîne de valeur. Il s'agit de diminuer la quantité de terre collée aux betteraves avant leur transport à la sucrerie, afin de réduire significativement les coûts du transport et de traitement de la matière première. L'amélioration des coûts sur cette chaîne de valeur se fait au bénéfice de l'ensemble des acteurs. Pour autant, elle nécessite que la coopérative coordonne l'amélioration des opérations chez les membres *via* l'introduction de mesures incitatives et de contrôles (un bonus/malus à partir de 1994). D'une manière générale, l'amélioration de la compétitivité industrielle du sucre de betterave se fait au bénéfice des agriculteurs (grâce aux compléments de prix), mais à l'initiative de la coopérative.

Cette période sous la présidence de Philippe Duval pose donc les bases pour le développement futur du groupe, à la fois sur l'apprentissage et l'amélioration des processus industriels de transformation de la betterave et des autres matières premières. C'est aussi les débuts de l'internationalisation du groupe.

3.1.3. Depuis les années 2000 : L'internationalisation et la poursuite de la recherche de l'efficience productive

Le début des années 2000 est charnière pour le groupe qui change de nom en 2003 et devient Tereos. En 2002, Union SDA (nom pris par la coopérative) et les agriculteurs de Beghin-Say s'associent pour reprendre la majorité des sucreries de Beghin-Say, c'est « *David qui mange Goliath* » (Membre conseil surveillance). Cette opération d'envergure fait du groupe le leader français du sucre, regroupant à cette époque 9 500 membres. L'accroissement important du nombre de membres entraîne nécessairement une dilution du contrôle par les membres.

Le groupe profite aussi de ce rapprochement pour accélérer son implantation au Brésil dans la canne à sucre à travers la filiale Guarani de Beghin Say (sa première implantation au Brésil a lieu en 2000). Le choix fait par Philippe Duval de s'implanter au Brésil suscite un certain nombre de réactions des membres de la coopérative : « *mon réflexe était de me dire qu'ils sont en train de nous tuer. Ils vont aller faire de la canne à sucre alors qu'à l'origine on fait de la betterave nous* » (Membre Soissons), ou encore « *en 2000 aller s'implanter dans une zone concurrente de la betterave mais vous êtes barjo !* » (Membre conseil surveillance). C'est alors qu'Alexis Duval, fils de Philippe Duval, part au Brésil en 2002 pour devenir rapidement (dès 2004) président du directoire de la filiale Guarani, après avoir fait HEC et passé deux ans en

tant que trader au sein du groupe Sucres et Denrées aux Etats-Unis. Il mène l'introduction en bourse de la filiale brésilienne en 2007.

Consolidant pour Tereos l'idée de la nécessité de l'internationalisation et du développement de nouveaux produits finis, l'Europe révisé en 2006 les quotas de sucre en lien avec une décision de l'Organisation Mondiale du Commerce. Au lieu de produire 125% de la consommation européenne (il y avait une marge de 25% par rapport à l'autosuffisance), l'Europe décide de fixer les quotas à 75% et de donner des droits d'importation sur le sucre aux pays en développement. Les capacités de production en France devenant excédentaires, Tereos rationalise son outil industriel grâce à sa couverture géographique continue en France. Le groupe combine fermeture et regroupement de sucreries en redistribuant ses droits à produire. Ce remembrement des zones de collecte des betteraves pour chaque sucrerie permet une forte diminution des coûts de cette collecte. Il s'agit également de maintenir l'investissement dans l'amélioration de l'appareil productif existant pour anticiper la fin annoncée des quotas en faisant converger la compétitivité de la betterave européenne avec celle de la canne à sucre brésilienne. Parallèlement, Tereos continue de diversifier ses sources de matières premières et poursuit son implantation à l'étranger. En effet, pour un des agriculteurs rencontrés, « *l'Europe se tire une balle dans le pied tous les jours. Donc, nous on s'est dit : tant qu'à importer du sucre, autant que ce soit fait par nous, donc on a été au Mozambique. * Question : Du sucre de canne ? * Oui de notre expérience brésilienne* » (Membre conseil surveillance).

Le groupe continue sa diversification dans la production d'amidon, des protéines et de l'alcool, en créant une usine en France et en rachetant à l'international. Ces investissements ont entraîné des difficultés financières en 2010 que Philippe Duval a réussi à surmonter, avec son fils Alexis, passé directeur financier du groupe en 2009 : « *il [Philippe] a investi énormément à l'international surtout par le biais de différentes filiales, et ça l'a mis dans une posture financière assez délicate ; ce qui fait qu'à un moment donné, il n'a pas fallu grand-chose pour que certaines banques principales le lâchent ; ça n'a pas duré longtemps, quelques semaines ou quelques mois, je ne sais plus, mais c'était suffisant à l'époque pour dire : Philippe Duval, il a tenté un pari et je pense qu'il aurait pu perdre pas mal de choses ; aujourd'hui il a gagné, tant mieux mais il a été sur le fil du rasoir quand même* » (Membre Villers). Philippe Duval, aidé par son fils Alexis, prend donc des risques financiers importants pour mener la stratégie d'internationalisation et de diversification vers l'agro-industrie qu'il a choisie. Il met ici en jeu la stabilité financière du groupe et potentiellement sa pérennité à la tête de la coopérative.

Une fois ces difficultés passées, la stratégie d'expansion se poursuit en Chine, en Roumanie, à la Réunion, en Indonésie, mais aussi en France où des unités de transformation de céréales sont construites et où la croissance externe par absorption de coopératives continue : la coopérative betteravière des Hauts de France, mais aussi des coopératives de pommes de terre féculières pour la production d'amidon. Pour la première fois, Tereos intègre des membres qui ne sont pas producteurs de betteraves. L'amélioration de la compétitivité de la betterave continue. Afin d'optimiser la capacité productive des sucreries (des coûts fixes très importants pour une période d'utilisation courte, les betteraves devant être transformées rapidement après leur récolte en automne), Tereos trouve des solutions pour allonger la durée des campagnes betteravières. La coopérative impose à ses membres de planter des variétés de betteraves sélectionnées par la coopérative. Tereos s'associe également aux semenciers dans la recherche agronomique pour développer des semences plus productives afin de pallier l'érosion des rendements observée par certains membres. Cette amélioration de l'appareil productif constitue donc une préoccupation constante du groupe Tereos. Par ailleurs, l'amélioration des processus internes aux sucreries de Tereos qui permettent l'amélioration de la compétitivité industrielle ne sont pas une problématique strictement interne. Bien souvent, cette amélioration implique un contrôle renforcé des activités des associés coopérateurs. Par exemple, les progrès agronomiques supposent un renforcement du « conseil » coopératif dans la sélection des variétés de betteraves cultivées. Ce contrôle, d'abord offert sous forme de service, est désormais matérialisé par l'obligation faite aux associés coopérateurs de se fournir en semences auprès de Tereos. Un bénéfice industriel associé est la capacité à étaler la durée de la campagne betteravière afin d'augmenter le taux d'utilisation de l'outil industriel. Les sucreries du groupe sont désormais en activité de Septembre à Janvier. L'utilisation d'un mix de semences à maturités variables imposées aux agriculteurs est bien à l'origine des gains de compétitivité associés.

En 2012, Alexis Duval succède à son père Philippe. Son accueil en tant que président du directoire de Tereos peut se résumer ainsi : *« A l'époque c'était la première fois qu'Alexis Duval qui avait succédé à son papa venait se présenter dans les différents conseils d'administration et là j'ai fait fort. [...] je dis [à mon président en séance] : attendez, Monsieur Duval on ne connaît pas, il faudrait peut-être qu'il se présente alors il commence à se présenter, les études qu'il a fait et tout ça. Puis je dis : attendez, est-ce que vous avez un garçon pour que la dynastie continue ? * Question : et alors ? * Il dit : oui, j'ai un garçon. Je réponds : ah ça va, on est*

sauvés alors, vive les Duval. Voilà, c'est parti comme ça. On a détendu l'atmosphère et ce sont des gens qui sont des patrons d'industrie, ce sont des grands chefs d'industrie mais on peut discuter avec eux » (Membre StQ). Sous la forme d'une boutade, le rôle de la dynastie Duval au sein de Tereos est affirmé par un membre de la coopérative. Ils sont perçus comme les acteurs du succès de Tereos en tant que leaders d'une entreprise industrielle.

3.1.4. Epilogue

Le 1^{er} octobre 2017, l'Europe met fin aux quotas betteraviers. Pour Alexis Duval, Tereos, qui a pourtant réussi à diversifier sa production et à rationaliser son outil industriel, *« entre dans un monde nouveau »* puisque *« c'est une rupture dans l'organisation de notre filière depuis 50 ans »*. Le groupe est *a priori* en ordre de marche pour y faire face, mais par ces propos, Alexis Duval reprend la perception des membres qui s'inquiètent de l'exploitation future de leurs terres.

Par ailleurs, si aucun ne conteste la réussite de la coopérative (Membre Neuilly en est même *« admiratif »*) ni les bénéfices qu'ils en retirent en termes de revenus, leur perception de son fonctionnement et de son intérêt est contrastée. Certains estiment *« n'être qu'un numéro »* (Membre StGobain), d'autres ne vont plus aux assemblées générales puisque *« tout est fait d'avance, [...] c'est pour officialiser, tout est déjà décidé, ça ne sert à rien »* (Membre Billy). Pourtant, d'autres estiment que leur voix est entendue quand ils font remonter des problèmes aux administrateurs de la coopérative : *« c'est l'ensemble des avis qu'il [l'administrateur] va essayer de faire remonter et c'est certainement ce qui est la force de la coopérative ; c'est que quand c'est bien fait, quand on arrive à écouter la base, en général on avance comme il faut. »* (Membre Neuilly). Certains se posent néanmoins la question de savoir si elle travaille dans leur intérêt : *« elle travaille pour moi mais elle travaille pour son développement aussi. * Question : mais dans l'intérêt de qui ? * oui, dans mon intérêt aussi. Mais quand elle va faire du sucre au Brésil, elle travaille dans l'intérêt de qui ? De moi et de mes confrères, les 12 000 ou elle travaille dans son propre intérêt ? »* (Membre Soissons). La coopérative est donc perçue par certains comme une entité indépendante d'eux-mêmes, qui aurait ses propres « intérêts », même si elle ne nuit pas (au contraire) à l'intérêt des membres.

Enfin, certains se sentent valorisés de faire partie de Tereos : *« Ouvrir l'agriculture à autre chose. Sortir du sucre tout bête, alors qu'avant on ne nous demandait pas grand-chose. De produire les betteraves et puis point barre. * Question : Et là on vous demande autre chose ? * Bah non pas autre chose mais on nous ... notre sucre, notre production peut servir à autre*

chose et au moins s'ils gagnent des sous grâce à notre production, [ça sert] à développer l'entreprise vers d'autres horizons : l'amidon, toute la recherche sur la chimie verte et sur tout ça. C'est bien de participer à tout ça et par l'intermédiaire du groupe. [...] C'est plutôt plus valorisant en tant qu'agriculteur de participer à un groupe comme ça que de rester dans son coin » (Membre Roissy). Ils estiment que leur participation à cette coopérative leur permettra de continuer à exercer dans la betterave : « ce qui motive aussi c'est d'être présent encore demain » (Membre Neuilly). La pérennité qu'assure ainsi la coopérative aux membres les rassure.

Les enjeux ne sont néanmoins pas simples à comprendre pour tous et la coopérative construit un discours qui est diffusé par les administrateurs et les salariés responsables de secteurs agricoles. En voici un exemple pour conclure : « *on est capable de ramener [à nos clients] du sucre de l'isoglucose [sucre issu de la transformation de céréales], ça les intéresse à qualité égale, à cahier des charges Tereos parce qu'ils nous connaissent. [Ils nous demandent :] Ce que vous faites ici, vous êtes capable de le faire au Brésil ? Yes, pas de problème ! Vous êtes capables de le faire en Chine. Yes ! Là vous nous intéressez parce qu'il n'y a pas deux groupes dans le monde comme ça. Vous voyez la stratégie. C'est ce que j'essaye d'expliquer aux planteurs qui me disent « nous on est betteraviers, qu'est-ce que vous nous faites chier avec des céréales et tout ça ». Le paysan du coin qui n'a aucune notion de rien. Je lui dis eh bien je vais t'expliquer mon pépère. Coca on les fait plier. Non, tu ne le fais pas plier. Tu es un nain. Tu ne le fais pas plier. Par contre tu le rends amoureux de toi. Comment tu le rends amoureux de toi ? Avec ce que je viens de vous dire. » (Membre conseil surveillance)*

3.2. IDENTIFICATION D'UN MÉCANISME D'INSTITUTIONNALISATION D'UNE COOPÉRATIVE GRÂCE À UNE DYNASTIE DE MANAGERS PROFESSIONNELS

Le cas étudié illustre l'ascension d'une coopérative agricole et le rôle d'une dynastie de managers dans cette ascension, ce qui permet de mettre en évidence un mécanisme d'institutionnalisation (Selznick, 1957). En effet, nous avons identifié deux composants qui, mis conjointement, permettent de comprendre la réussite de Tereos. Le premier est le découplage progressif entre l'objet technique initial de la coopérative (transformer de la betterave) et la raison d'être (*purpose*) : être un acteur mondial de la valorisation de matières premières agricoles. Dans l'ancien institutionnalisme, la capacité de l'organisation à s'institutionnaliser, c'est-à-dire, à se doter d'une raison d'être dépend du degré de définition

initial de cette raison d'être. Par ailleurs, le second composant est la volonté de pérennité à travers un projet industriel, incarnée par la dynastie familiale de managers professionnels. Cette dynastie de managers endosse donc le rôle de leader institutionnel.

En ce qui concerne le premier composant du mécanisme, nous analysons que d'acteur de la valorisation de productions saccharifères locales (distillation à Origny à l'origine), Tereos est devenu un industriel mondial, expert dans la transformation de différents types de matières premières agricoles. Un double mouvement a opéré : une dilution progressive du contrôle des membres sur la coopérative (*via* l'expansion régionale et l'accroissement de la taille de la coopérative qui génèrent un éloignement du top management) et une affirmation par le top management (administrateurs élus et président du directoire, c'est-à-dire un Duval depuis 70 ans) de la nécessité de passer d'une échelle d'opération locale à une vision globale (d'Origny au reste du monde *via* l'internationalisation), d'une coopérative agricole à l'agro-industrie (*via* l'efficacité industrielle) et de la valorisation de la betterave à la valorisation de matières premières (*via* la diversification). Ce double mouvement qui permet le changement d'échelle porté par le top management est perçu de manière ambiguë par les membres : certains ont évoqué le terme de « *dictature* », fonctionnement reproché au départ, mais qui avec un peu de recul, semble plus positif que « *l'anarchie* » : « *une petite dictature, ça a du bon aussi.* » (Membre Soissons). A d'autres, le groupe donne le sentiment de participer à une aventure qui les dépasse, même s'ils n'en sont pas directement acteurs. Un glissement sémantique intervient alors : dans les entretiens, les membres de Tereos deviennent des « actionnaires » qui touchent des « dividendes ».

Le second composant, qui apparaît conjointement au premier, est la pérennité assurée par la dynastie familiale de managers professionnels. Les deux premiers Duval sont restés chacun environ 30 ans en poste et Alexis Duval dirige Tereos depuis 5 ans. Ils sont vus par les membres comme les acteurs de l'ascension du groupe grâce à la vision qu'ils ont développée et à leur façon de s'impliquer dans celui-ci, dans leur « boutique » (un des agriculteurs dit d'ailleurs : « *le fils il va continuer comme son père, c'est la même trempe* », Membre Cambrai). Aussi surprenante que cette dynastie puisse paraître dans le contexte d'une coopérative, elle renvoie à l'assurance d'une continuité et certainement à l'image d'une perpétuation du groupe. Le nom Duval devenant quasiment une métonymie pour le groupe Tereos (on peut interpréter ainsi l'interpellation d'Alexis Duval en plein conseil par un des membres). Ainsi est née une sorte de

mythe, selon lequel, le succès de Tereos et de ses membres nécessite l'action de la famille Duval.

Ces deux composants du mécanisme ne sont pas simplement concomitants, ils sont également étroitement liés. En effet, c'est la continuité de la dynastie Duval sur une période de 70 et la cohérence de leur projet institutionnel qui nous conduisent à les identifier comme des leaders institutionnels. Ils sont à l'initiative du découplage entre l'objet technique initial de la coopérative et sa raison d'être actuelle de leader de la transformation de matières premières agricoles dans un contexte de marchés globalisés.

En combinant ces deux composants, le découplage entre l'objet technique initial de valorisation de productions saccharifères et la raison d'être de la coopérative ainsi que la pérennité de la dynastie de managers professionnels qui dirigent la coopérative, on peut mettre à jour le mécanisme d'institutionnalisation qui nous permet de discuter du lien entre logiques institutionnelles et structure bureaucratique.

4. DISCUSSION

Le cas présenté ici décrit comment une coopérative, fondée sur des principes démocratiques, devient une institution grâce à un mécanisme d'institutionnalisation porté par une dynastie familiale.

4.1. L'INSTITUTIONNALISATION D'UNE COOPÉRATIVE : SUCCES DE L'ACTION MANAGERIALE VERSUS DIMINUTION DU CONTRÔLE DIRECT DES MEMBRES

Alors que le rôle de la dynastie Duval, qui dirige Tereos depuis le début des années 50, est pointé sans équivoque comme étant essentiel dans l'ascension de Tereos comme acteur mondial de la transformation de matières premières agricoles, le succès de leur action managériale tient notamment à leur capacité à imprégner la coopérative avec des valeurs d'efficacité industrielle, d'internationalisation et de diversification. Tout au long de leur action, grâce aux qualités qu'ils portent (innovation, vision, acharnement au travail), les Duval ont réussi à imposer aux membres agriculteurs des décisions centrées sur l'appareil industriel en leur montrant que la pérennité de l'organisation (et donc la garantie de leurs revenus) passait par ces choix industriels. Ce processus d'institutionnalisation (Selznick, 1957) que nous avons mis en évidence se fait au détriment d'un contrôle direct des membres sur leur coopérative, accréditant la thèse d'une dérive de l'organisation coopérative (Cook & Chaddad, 2004; Desroche, 1976)

et d'un désengagement des membres dans ses processus de contrôle démocratique (Nilsson, Kihlén & Norell, 2009). Pour autant, ce processus permet de porter une vision stratégique à long terme qui a fait de Tereos un acteur de premier plan.

4.2. L'ANCIEN INSTITUTIONNALISME FACE AU NÉO-INSTITUTIONNALISME : LE ROLE DE LA STRUCTURE BUREAUCRATIQUE DANS LE PROCESSUS D'ENDOGENEISATION ET D'ASSIMILATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES

Le cas montre comment la famille Duval a réussi à saisir les enjeux de l'industrie du sucre (les agriculteurs le retranscrivent à travers le terme de « visionnaires ») en insistant sur l'importance de l'appareil industriel, puis sur l'internationalisation et sur la diversification, valeurs qui sont devenues la raison d'être de la coopérative. A l'origine, la coopérative était uniquement définie par son objet technique, à savoir la valorisation de la production de betteraves locales. Cet objet, étroit et technique, laisse de l'espace au processus d'institutionnalisation : la famille Duval a pu au fil du temps imposer sa vision aux membres. Cette vision a été construite à partir de leur compréhension des différentes logiques touchant à l'industrie du sucre, en particulier celles du monde agricole des betteraviers, du monde industriel, de la mondialisation et des réglementations européennes. L'intérêt de devenir un groupe de transformation de matières premières agricoles *via* la maîtrise de l'appareil productif permet une synthèse de ces logiques, potentiellement contradictoires (Bousalham & Vidaillet, 2017) et en devient la raison d'être, portée par la famille Duval. Une endogénéisation des logiques extérieures à l'organisation se produit alors pour en devenir la raison d'être.

Nous essayons ici de lier l'ancien institutionnalisme avec le néo-institutionnalisme et de montrer en quoi l'ancien institutionnalisme permet d'expliquer des phénomènes organisationnels où la structure bureaucratique joue un rôle central dans l'articulation des logiques institutionnelles. Plus largement, nous proposons une approche structuro-fonctionnaliste des institutions en assumant une analyse au niveau de l'organisation et du processus d'institutionnalisation (Scott, 1987 ; Selznick, 1957). Alors que la littérature néo-institutionnelle s'intéresse plutôt à la manière dont les acteurs se saisissent des contraintes institutionnelles (Zilber, 2002), nous affirmons que l'ancien institutionnalisme a le mérite d'une approche plus fonctionnaliste à même d'éclairer des phénomènes organisationnels spécifiques et paradoxaux, tels que la dynastie coopérative que nous évoquons dans notre cas.

Par ailleurs, notre approche fonctionnaliste des logiques institutionnelles nous permet de mettre l'emphase sur le concept de leadership institutionnel, type de leadership qui ne s'attache pas aux qualités individuelles des leaders, mais bien à leur capacité à définir la raison d'être de l'organisation et à l'incarner. Cela nous permet de proposer une approche plus tangible de la manière dont les logiques sont articulées de manière « consciente » par des individus : « *The institutionalization process was viewed as being subject to conscious design and intervention* » (Scott, 1987, p. 495). Par ailleurs, bien que le leadership institutionnel soit assumé par un ou plusieurs individus, ce concept de leadership institutionnel n'étant pas spécifiquement personnifié, il permet d'étudier cette action de design institutionnel consciente à l'échelle de l'organisation, sans pour autant être contraint par des contingences liées à la présence effective d'un leader interpersonnel au sein de l'organisation.

Nous définissons alors l'institutionnalisation de l'organisation comme l'articulation des logiques institutionnelles en vue de leur endogénéisation comme « raison d'être » de l'organisation. Il s'agit de la capacité à donner une résonance téléologique à la combinaison des logiques et des processus bureaucratiques de l'organisation, grâce au travail du leadership institutionnel. Ce dernier se définit d'ailleurs assez différemment du leadership interpersonnel, dans la mesure où il n'est pas limitatif dans sa représentation individuelle, mais admet une marge d'interprétation structurelle au sein de l'organisation. En effet, le leadership institutionnel peut être endossé par plusieurs acteurs, ou par des groupes d'acteurs.

Ainsi, notre cas nous semble alors permettre d'articuler ancien et nouvel institutionnalisme, en définissant le processus d'institutionnalisation comme l'endogénéisation et l'assimilation des logiques institutionnelles sous l'action bureaucratique du leader institutionnel.

4.3. UNE DYNASTIE FAMILIALE A LA TETE D'UNE COOPÉRATIVE : UNE GESTION AUTOCRATIQUE DANS L'INTERET FINANCIER DES MEMBRES-ACTIONNAIRES

Enfin, l'engagement répété et constant des membres de la famille Duval dans la coopérative montre leur volonté de la faire perdurer, de manière similaire à ce que l'on observe chez les dirigeants des entreprises familiales qui développent une orientation long terme (Lumpkin & Brigham, 2011).

Le cas Tereos présente un cas très particulier de coopérative : une coopérative qui réussit particulièrement bien, qui a beaucoup cru, dont les activités sont réalisées au niveau mondial, avec un grand nombre de membres qui en tirent des avantages financiers certains. Pourtant,

cette coopérative est gérée depuis ses débuts par une famille de managers professionnels (eux-mêmes ne sont pas agriculteurs), la troisième génération aujourd'hui.

Comme nous l'avons discuté précédemment, on observe chez Tereos la mise en place d'une gestion autocratique *via* l'existence d'un leader institutionnel (la famille Duval) qui a permis l'institutionnalisation de la coopérative. Pourtant, cette gestion autocratique ne semble pas s'opposer au mode de gouvernance démocratique de la coopérative (le taux de participation aux assemblées générales de Tereos est d'ailleurs beaucoup plus élevé que dans de nombreuses coopératives). Même si des voix s'élèvent pour affirmer justement que leurs voix ne comptent pas, le sentiment est divisé puisqu'au contraire, certains estiment que leur voix est entendue, le principe démocratique étant donc appliqué. Les logiques ne semblent en tout cas pas s'opposer de façon frontale (Bousalham & Vidaillet, 2017). Dans ce cadre, la démocratie apparaît comme mise au service d'une gouvernance qui sert paradoxalement l'indépendance managériale de la dynastie qui contrôle la coopérative. En effet, le contrôle démocratique par les membres permet l'émergence d'un projet à long terme qui peut se départir d'une pression actionnariale, générant en retour une inversion du contrôle en faveur des dirigeants de la coopérative qui laisse alors plus de place au déploiement d'un projet stratégique à long terme. Nous introduisons donc l'idée que le mode de gouvernance coopératif peut s'affranchir d'une forme de gestion collective, et qu'il peut coexister avec une gestion autocratique. Pour autant, cette gestion autocratique se fait au bénéfice à long terme, mais direct, des membres de la coopérative, car c'est à la condition d'une institutionnalisation dans l'intérêt des membres que ces derniers acceptent de laisser leur coopérative s'institutionnaliser.

Au regard de ce cas de coopérative très particulier, on peut également se demander s'il ne s'agit pas d'une forme de coopérative alternative qui se rapprocherait d'une entreprise familiale. Le parallèle semble intéressant : l'orientation long-terme permise par la dynastie qui gère le groupe et qui mène à la fois une stratégie de conservation et de croissance (Miller *et al.*, 2011) et la faiblesse de la pression actionnariale (les enjeux étant ailleurs ; Gómez-Mejía *et al.*, 2007) constituent des caractéristiques distinctives des entreprises familiales (Lumpkin & Brigham, 2011). En cherchant à satisfaire les intérêts des membres, à la fois dans la conservation de leurs revenus issus de la betterave, mais aussi en leur permettant de recevoir des dividendes liés aux différentes activités menées par la coopérative, les membres tirent parti de l'action du leader institutionnel en « adoubant » son action. Les membres de la coopérative apparaissent donc comme les membres d'une famille élargie qui ont confié à un des leurs (les Duval) la gestion

de l'entreprise familiale. Ces caractéristiques observées chez Tereos recréent alors les conditions d'existence et d'exercice de l'entreprise familiale.

Il est ici à noter que notre travail n'est pas exempt de limites. Il nous semble notamment être sensible au biais du survivant (nous étudions une coopérative qui a réussi) et à la rationalisation *a posteriori* possible des acteurs.

CONCLUSION

Au moment de conclure, nous suggérons finalement que la distinction entre le « monde coopératif » et le « monde marchand » n'a pas lieu d'être. Nous avons observé que le risque dans l'encouragement de cette distinction est de laisser imprégner l'idée selon laquelle les phénomènes organisationnels qui régissent ces organisations et les comportements des individus qui les composent sont idiosyncratiques à leur existence dans un monde « parallèle », mettant en avant les principes démocratiques et collectifs. Or, notre étude montre que l'existence d'un leader institutionnel capable d'infuser et d'incarner des valeurs au sens de Selznick (« *to infuse with values* ») rend possible le mécanisme d'institutionnalisation des coopératives, et ainsi leur développement. Les membres des coopératives sont alors prêts à accepter une instrumentalisation des principes démocratiques si ce mécanisme d'institutionnalisation leur permet d'en tirer bénéfice à long terme.

D'un point de vue pratique, il nous semble par conséquent important d'attirer l'attention sur les coopératives à propos de leurs succès organisationnels plutôt que d'en faire les fers de lance d'une soi-disant alternative démocratique. En effet, cela crée une dissonance entre les discours et la réalité vécue par les membres, dissonance à même de remettre en cause la légitimité d'un mode de gouvernance qui présente d'autres avantages par ailleurs. Si le modèle démocratique est spécifique en termes de responsabilité, c'est dans les espaces organisationnels qu'il offre et le focus long terme plutôt que dans un « simulacre » de démocratie.

Si dire que toute organisation doit avoir une stratégie est un truisme, développer une vision de la raison d'être d'une coopérative ne nous semble pas l'être. En effet, les membres de la coopérative, du fait des intérêts divers et parfois contradictoires auxquels ils font face (Gómez-Mejía *et al.*, 2007), n'y sont pas nécessairement sensibles, alors que cela peut conditionner la réussite ou la disparition de leur coopérative.

Les administrateurs de coopératives devraient alors favoriser l'émergence de leaders à même de porter une vision et non pas de managers qui seraient uniquement « des opérationnels ».

Dans ces organisations dites démocratiques, c'est loin d'être une évidence, pourtant, sans prétendre généraliser, c'est une marque de celles qui réussissent.

RÉFÉRENCES

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005), « Organizations and Meta-Organizations », *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Assens, C. (2013). « Entre Territoire et Marché: La Stratégie Bipolaire des Coopératives Agricoles », *Revue Française de Gestion*, n° 230, 35-54.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 15th edition.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon and Schuster.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010), “Building Sustainable Hybrid Organizations: the Case of Commerical Microfinance Organizations”, *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Bousalham, Y., & Vidaillet, B. (2017), “Contradiction, circumvention and instrumentalization of noble values: How competition undermines the potential of alternatives.” *Organization*, 0(0), 1-27
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2004), “Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models”, *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249-1253.
- Deroy, X., & Thénot, M. (2015). « L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises », *Revue Française de Gestion*, n°250, 31-47.
- Desroche, H. (1976), *Le Projet Coopératif : Son Utopie et sa Pratique, Ses Appareils et ses Réseaux, Ses Espérances et ses Déconvenues*, Paris: Les Editions Ouvrières.
- Dumez, H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, Paris, 2^e édition.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). “Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, n°1, 106-137.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010); “The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses”, *Organization Science*, 21(2), 521-539.
- Langley, A. (1999), “Strategies for Theorizing from Process Data”, *Academy of Management Review*, 24 (4) : 691-710
- Lecocq, X. (2002). « Contribution à une Réflexion sur l'Articulation des Niveaux d'Analyse en Sciences de Gestion ». In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire, & J. Le Goff (Eds.), *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, EMS (Management et Société), Paris.
- Lecocq, X. (2012). « Niveaux d'Analyse et Réification », *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 8, n°4, 5-11.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011), “Long-term orientation and intertemporal choice in family firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, n°6, 1149-1169.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Lester, R. H. (2011), “Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour : Social Context, Identity, and Institutional Logics”, *Journal of Management Studies*, 48 (1) : 1-25
- Nilsson, J., Kihlén, A., & Norell, L. (2009), “Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust”, *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4), 101-122.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010), “When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands”, *Academy of management review*, 35(3), 455-476.

- Pettigrew, A. M. (1997), «What is a Processual Analysis?», *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4) : 337-348.
- Rojot, J. (2016), *Théorie des organisations*, MA Editions-ESKA, Paris, 2^e édition.
- Scott, W. R. (1987), “The adolescence of institutional theory”, *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots: a Study of Politics and Organization*, University of California Press, London.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- Selznick, P. (1996), “Institutionalism "Old" and "New"”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2 (40th Anniversary Issue)), 270-277.
- Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, New York: MacMillan
- Stinchcombe, A. L. (1997), “On the Virtues of the Old Institutionalism”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, n°1, 1-18.
- Thornton, P. H. (2004), *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*, Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999), “Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990”, *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Zilber, T. B. (2002). “Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel”, *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.