



**HAL**  
open science

## Gouvernance et légitimité : le modèle mutualiste

Alexandrine Lapoutte

► **To cite this version:**

Alexandrine Lapoutte. Gouvernance et légitimité : le modèle mutualiste. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2013. Français. NNT : 2013BRES0071 . tel-01124158

**HAL Id: tel-01124158**

**<https://theses.hal.science/tel-01124158>**

Submitted on 6 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE  
sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne

présentée par

**Alexandrine Lapoutte**

pour obtenir le titre de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE  
En Sciences de Gestion  
École Doctorale SHOS (ED 505)

Préparée à  
l'IAE de Bretagne Occidentale  
Laboratoire ICI

**Thèse soutenue le 9 décembre 2013**

devant un jury composé de :

**Christian CADIOU (Directeur de thèse)**

Professeur à l'Université de Bretagne Occidentale

**Patrick GABRIEL (Suffragant)**

Professeur à l'Université de Bretagne Occidentale

**Pascal GLEMAIN (Rapporteur)**

Maître de Conférences à l'Université de Rennes 2 - HDR

**Marie-Claire MALO (Suffragante)**

Professeure honoraire aux HEC de Montréal

**Ababacar MBENGUE (Rapporteur)**

Professeur à l'Université de Reims

**Yann REGNARD (Suffragant)**

Maître de Conférences à l'Université de Bretagne Occidentale

# Gouvernance et légitimité : le modèle mutualiste

L'Université de Bretagne Occidentale n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# Remerciements

Au terme de ce parcours intellectuel et personnel, je remercie les personnes qui m'ont accompagnée dans la réalisation de ce projet fou qu'est la thèse.

Tout d'abord mes remerciements s'adressent à mon directeur de thèse, Christian Cadiou, qui a suivi et coordonné ce travail.

Ensuite viennent les membres du jury, qui se sont intéressés à cette étude. Leur attention et leurs remarques me permettent de consolider cette recherche.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance aux membres du laboratoire ICI, enseignants, doctorants et personnels administratifs, avec qui j'ai pu échanger tout au long de cette recherche.

Je remercie, pour leur accueil en tant qu'ATER, les membres du laboratoire « Communication et solidarité » de l'Université Blaise Pascal à Clermont-Ferrand ainsi que ceux de l'IUT Tech de Co de l'Université de Bordeaux.

Pour leur soutien, leurs conseils et leurs critiques, j'exprime mes remerciements aux chercheurs et doctorants rencontrés lors de colloques et séminaires.

J'adresse ici mes plus sincères remerciements à toutes les personnes « du terrain » qui ont bien voulu donner de leur temps pour répondre à mes questions, notamment au sein des entreprises Crédit Mutuel, Groupama et Triskalia.

L'aboutissement de ce projet doit aussi beaucoup au soutien de mon entourage. Je salue particulièrement la patience de mes enfants, l'affection de ma Maman et les encouragements de mes ami(e)s. Qu'ils soient ici tous remerciés d'avoir un peu vécu avec cette thèse pendant trois années.

# Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	1
<i>Sommaire</i> .....	2
<i>Liste des figures</i> .....	4
<i>Liste des tableaux</i> .....	5
<b>Introduction générale</b> _____	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE - LE MUTUALISME, UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA LEGITIMITE</b> _____	<b>20</b>
<b>Chapitre 1 La gouvernance : une stratégie de légitimation</b> _____	<b>23</b>
1. La légitimité : un concept de management stratégique .....	24
2. La stratégie de légitimation : la gestion d'un gap .....	34
<i>Conclusion du chapitre 1</i> .....	45
<b>Chapitre 2 Le mutualisme : une gouvernance sociétariale</b> _____	<b>46</b>
1. Les principes mutualistes et coopératifs.....	47
2. L'entreprise mutualiste comme firme partenariale : apports d'une approche transactionnelle.....	59
3. La gouvernance de partenaires ubiquistes.....	73
<i>Conclusion du chapitre 2</i> .....	78
<b>Chapitre 3 Proposition d'un modèle de gouvernance</b> _____	<b>80</b>
1. Légitimité mutualiste : une adaptation du modèle de Suchman.....	81
2. L'affinage des modalités de la légitimité mutualiste .....	91
3. Le modèle de gestion des légitimités mutualistes .....	96
<i>Conclusion du chapitre 3</i> .....	105
<b><i>Conclusion de la première partie</i></b> .....	<b>106</b>

<b>SECONDE PARTIE - L’AFFIRMATION DE LA SPECIFICITE DE LA GOUVERNANCE MUTUALISTE : UN TEST EMPIRIQUE</b>	<b>109</b>
<b>Chapitre 4 Design de la recherche</b>	<b>110</b>
1. Une épistémologie interprétativiste.....	111
2. Le choix d’une méthodologie mixte.....	119
3. L’opportunité d’un terrain : les 100 ans du Mutualisme à Landerneau .....	123
<i>Conclusion du chapitre 4</i> .....	<i>134</i>
<b>Chapitre 5 L’analyse de la légitimité mutualiste : essai de validation</b>	<b>135</b>
1. La démarche empirique : une enquête.....	135
2. Résultats de la phase quantitative : vers une typologie des parties prenantes....	149
3. Le modèle mutualiste en question .....	182
<i>Conclusion du chapitre 5</i> .....	<i>187</i>
<b>Chapitre 6 L’analyse de la légitimation</b>	<b>189</b>
1. La démarche empirique : analyse du discours .....	190
2. Résultats : le contenu des discours .....	195
3. La complexité des modèles en pratique .....	206
<i>Conclusion du chapitre 6</i> .....	<i>213</i>
<b>Chapitre 7 La gouvernance mutualiste : le contexte du management</b>	<b>214</b>
1. Mise en relation des résultats des études qualitative et quantitative .....	214
2. Prolongement : focus sur une entreprise .....	218
<i>Conclusion du chapitre 7</i> .....	<i>229</i>
 <i>Conclusion de la seconde partie</i> .....	 <i>230</i>
 <b>Conclusion générale</b> .....	 <b>237</b>
<i>Bibliographie</i> .....	<i>245</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>259</i>
<i>Annexes</i> .....	<i>263</i>

# Liste des figures

Figure 1 : Problématique de la recherche .....	16
Figure 2 : Choix relatifs à l’objet de recherche .....	17
Figure 3 : Plan de la recherche .....	19
Figure 4 : Rappel du plan de la recherche : 1 <sup>ère</sup> partie .....	22
Figure 5 : Plan du chapitre 1 .....	23
Figure 6 : Encastrement des dimensions de la légitimité .....	29
Figure 7 : Un essai de typologie du gouvernement patrimonial .....	31
Figure 8 : Essai de typologie du gouvernement partenarial .....	31
Figure 9 : Essai de typologie du gouvernement citoyen .....	32
Figure 10 : Les strates de gestion dans le système mutualiste .....	34
Figure 11 : Plan du chapitre 2 .....	47
Figure 12 : Le quadrilatère de la gouvernance coopérative .....	65
Figure 13 : Le système de légitimité de l’entreprise mutualiste .....	73
Figure 14 : Plan du chapitre 3 .....	80
Figure 15 : Tentative de positionnement de l’entreprise mutualiste sur le modèle de gouvernance de la légitimité .....	90
Figure 16 : Le modèle de gestion des légitimités mutualistes .....	104
Figure 17 : Rappel du plan de la recherche : seconde partie .....	108
Figure 18 : Plan du chapitre 4 .....	111
Figure 19 : La démarche abductive de notre recherche .....	117
Figure 20 : Design de la recherche .....	122
Figure 21 : Organisation du groupe Crédit Mutuel en 2010/2011 .....	127
Figure 22 : Organisation du Crédit Mutuel Arkéa en 2010/2011 .....	128
Figure 23 : Organisation du groupe Groupama au 1er janvier 2011 .....	131
Figure 24 : L’organisation coopérative du groupe Triskalia .....	133
Figure 25 : Plan du chapitre 5 .....	135
Figure 26 : Méthodologie de traitement des questionnaires .....	150
Figure 27 : Graphique de valeurs propres de l’analyse factorielle .....	154
Figure 28 : Dendrogramme – CAH selon la méthode de Ward .....	163
Figure 29 : Synthèse des méthodes d’analyse multivariée .....	169
Figure 30 : Représentation graphique des groupes positionnés sur les fonctions discriminantes .....	170
Figure 31 : Les trois groupes de la légitimité mutualiste .....	180
Figure 32 : Le gap de légitimité mutualiste .....	183
Figure 33 : Plan du chapitre 6 .....	189
Figure 34 : Répartition du nombre d’UCE et des mots dans les classes .....	196
Figure 35 : Réseau de la forme « banque » dans la classe 1 .....	198
Figure 36 : Réseau de la forme « mettre » dans la classe 2 .....	199
Figure 37 : Réseau de la forme « régional » dans la classe 3 .....	201
Figure 38 : Réseau de la forme « productif » dans la classe 4 .....	202
Figure 39 : Dendrogramme des 4 classes issues de la CDH .....	203
Figure 40 : Gestion interne et externe du mutualisme (Résultats de l’AFC) .....	205
Figure 41 : Le mutualisme à l’aune des conventions de justification .....	208
Figure 41 : Plan du chapitre 7 .....	214
Figure 42 : La gestion du gap en contexte mutualiste .....	230
Figure 43 : Découplage en contexte mutualiste .....	235

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Les sources du gap de légitimité .....	38
Tableau 2 : Le classement des projets d'investissement en gouvernement.....	41
Tableau 3 : L'entreprise mutualiste comme firme partenariale transactionnelle.....	70
Tableau 4 : Evolution de la légitimité de l'entreprise coopérative et mutualiste .....	89
Tableau 5 : Les entretiens préparatoires au questionnaire.....	93
Tableau 6 : Le codage relatif à la légitimité mutualiste .....	95
Tableau 7 : Les dimensions de la légitimité mutualiste .....	96
Tableau 8 : Dimensions et composantes de la légitimité de l'entreprise mutualiste .....	102
Tableau 9 : Objectifs de la recherche .....	112
Tableau 10 : Les hypothèses fondatrices des principaux paradigmes épistémologiques .....	113
Tableau 11 : Designs de méthodologie mixte .....	121
Tableau 12 : Comparatif des entreprises pour le recueil des données par questionnaire .....	125
Tableau 13 : La méthodologie de la recherche.....	134
Tableau 14 : Fiabilité du questionnaire .....	142
Tableau 15 : Répartition des parties prenantes dans l'échantillon .....	142
Tableau 16 : Répartition des genres dans l'échantillon.....	143
Tableau 17 : Répartition des secteurs d'activités dans l'échantillon.....	143
Tableau 18 : Répartition par tranches d'âge dans l'échantillon .....	143
Tableaux 19 : Caractéristiques des sociétaires.....	144
Tableaux 20 : Caractéristiques des administrateurs de niveau 1 .....	145
Tableaux 21 : Caractéristiques des administrateurs de niveau 2 .....	146
Tableaux 22 : Caractéristiques des dirigeants .....	147
Tableaux 23 : Caractéristiques des salariés.....	148
Tableau 24 : Synthèse de l'analyse factorielle .....	155
Tableau 25 : Interprétation des facteurs de l'ACP .....	157
Tableau 26 : Notes moyennes sur le facteur « pragmatisme partenarial » .....	158
Tableau 27 : Notes moyennes sur le facteur « modèles de sociétés différents».....	158
Tableau 28 : Notes moyennes sur le facteur « maîtrise du projet ».....	159
Tableau 29 : Notes moyennes sur le facteur « modernité du territoire ».....	159
Tableau 30 : Note moyenne sur le facteur « banalisation » .....	159
Tableau 31 : Synthèse de l'analyse typologique .....	162
Tableau 32 : Matrice confusion - Reclassement des individus .....	166
Tableau 33 : Classes discriminantes.....	166
Tableau 34 : Synthèse de l'analyse discriminante.....	167
Tableau 35 : Détail des fonctions de l'analyse discriminante .....	168
Tableau 36 : Scores d'adhésion des trois classes .....	172
Tableau 37 : Comparaisons de moyennes entre les classes.....	174
Tableau 38 : Analyse de variance des fonctions selon le type de partie prenante.....	175
Tableau 39 : Analyse de variance des fonctions selon le secteur d'activité.....	176
Tableau 40 : Analyse de variance des fonctions selon le genre .....	176
Tableau 41 : Analyse de variance des fonctions selon la tranche d'âge.....	177
Tableau 42 : Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 1 .....	178
Tableau 43 : Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 2 .....	179
Tableau 44 : Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 3 .....	179
Tableau 45 : Répartition du corpus selon l'entreprise locutrice.....	193
Tableau 46 : Informations préliminaires sur le corpus .....	195
Tableau 47 : La dynamique de l'organisation (résultat de la classe 1).....	197
Tableau 48 : Le sociétaire comme élu (résultats de la classe 2).....	199
Tableau 49 : La dynamique de gestion des niveaux institutionnels (résultats de la classe 3) .....	200
Tableau 50 : La dynamique des hommes (résultats de la classe 4) .....	202
Tableau 51 : Les modalités possibles de gestion du gap mutualiste .....	217



# INTRODUCTION GENERALE

*« L'individualisme a toujours eu deux faces. Une face d'autonomie et une face égocentrique et égoïste que notre civilisation a surdéveloppé. Toutes les anciennes solidarités sont en désintégration : la famille, le couple, les solidarités de village, les solidarités de travail. Comment régénérer la solidarité dans notre société ? La pensée politique doit s'attaquer à ce problème central. La carence de l'économie vient du fait que c'est une science close, qui ne tient pas compte des réalités humaines et ne connaît que le calcul. »*

*« Le chemin passe par une économie plurielle, sociale et solidaire, développant les coopératives, les mutuelles, les associations. Il faut une nouvelle culture qui lie l'idée de réformes multiples à celle de transformation profonde, ce que j'appelle métamorphose. »*

Edgar Morin, « Que reste-t-il de l'universel européen ? », Libération, le 22 novembre 2009

*« Tout seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin »*

Proverbe africain

La particularité mutualiste s'exprime à travers des slogans affirmant une différenciation : « *La solidarité est une force* »<sup>1</sup>, « *Assureur militant* », « *Une banque qui appartient à ses sociétaires-clients, ça change tout* »<sup>2</sup>, « *Ethique ou performant, pourquoi choisir ?* »<sup>3</sup>, « *Subir*

---

<sup>1</sup> Première campagne de communication institutionnelle de la MACIF lancée en 2006.

<sup>2</sup> Campagne de communication institutionnelle du Crédit Mutuel lancée en 2010.

<sup>3</sup> Campagne de communication institutionnelle du Crédit Agricole lancée en 2011.

*ou agir ?* »<sup>4</sup>. Autant de campagnes de publicité qui se multiplient depuis les années 2000 et proclament fièrement la différence coopérative et mutualiste. Ces messages destinés au grand public mettent en avant l'originalité, les valeurs mutualistes et leur traduction concrète en termes de service aux sociétaires.

Cette différence mutualiste, bien que portée par une longue tradition d'expériences communautaires et gestionnaires, n'a suscité jusqu'alors que peu d'intérêt dans le domaine des sciences de gestion. En introduction à notre travail de recherche, nous allons évoquer brièvement l'intérêt d'étudier le concept de légitimité dans l'entreprise mutualiste (1), en souligner les apports managériaux (2) et académiques (3). Nous exposons ensuite les objectifs de la recherche (4), le positionnement épistémologique (5), ainsi que la problématique générale et les questions de recherche formulées (6). Enfin, nous annonçons le plan mis en oeuvre afin d'y répondre (7).

## 1. Légitimité et entreprise mutualiste

Si la question de la légitimité n'a jamais été véritablement absente de la littérature, les travaux se sont multipliés à la suite de ceux de Suchman (1995). Plusieurs portent sur les entreprises multinationales (Déjean et Oxibar, 2010 ; Philippe, 2006 ; Vaara et Tienari, 2008), cependant peu d'auteurs se sont penchés sur les organisations de forme coopérative ou mutualiste. L'entreprise mutualiste disposerait d'atouts vis-à-vis de la gouvernance actionnariale, lui permettant d'offrir une forte légitimité sociale (Caire et Nivoix, 2012 ; Collette et Pigé, 2008 ; Laville, 2012). Néanmoins, cette légitimité ne va pas toujours de soi pour plusieurs raisons : tendance à l'isomorphisme (Nouvel, 2009), dégénérescence démocratique (Meister, 1974), gouvernance de type « *top-down* » (Di Salvo, 2002). Dès lors, il nous paraît intéressant de mieux comprendre la légitimité de l'entreprise mutualiste de l'intérieur. Nous focaliserons donc sur chacun des niveaux de la chaîne de gouvernance, ce que Desroche (1976) appelait « *le quadrilatère coopératif* » commençant par le sociétaire, représenté par les administrateurs élus, ces derniers nommant le dirigeant, celui-ci s'appuyant sur les salariés pour mettre en oeuvre le projet de l'entreprise, toujours au service du sociétaire.

---

<sup>4</sup> Campagne de communication de l'Alliance des coopératives agricoles (ACOOA), lancement en janvier 2014.

## 2. Intérêt managérial d'étudier la légitimité de l'entreprise mutualiste

Schématiquement, la légitimité représente une ressource stratégique pour le dirigeant (Pfeffer, 1981) aussi bien qu'une contrainte sociale qui norme ses décisions (Di Maggio et Powell, 1983). Dans tous les cas, elle s'impose au manager comme un enjeu pour la pérennité et la crédibilité de l'entreprise. La légitimité du dirigeant est parfois associée à celle de l'entreprise (Laufer, 1996), ce glissement sémantique reconnaissant la rationalité du noyau stratégique, c'est à dire sa capacité à agir intentionnellement pour asseoir sa légitimité.

Nous nous intéressons ici à une forme organisationnelle relativement méconnue des sciences de gestion, l'organisation coopérative et mutualiste. Les enjeux de légitimité, l'entreprise coopérative et mutualiste les rencontre : par rapport aux clients, aux pouvoirs publics, à la concurrence. Tous questionnent la différence coopérative ou mutualiste, élément de différenciation stratégique, et à ce titre, de performance. Alors que les attentes sociales tendent à remettre en cause l'entreprise « classique », actionnariale, la coopérative est par nature une entreprise responsable socialement. Sa structure démocratique et ses finalités socio-économiques devraient lui permettre intrinsèquement de répondre aux attentes sociales. Mais le lien de sociétariat a tendance à s'affaiblir avec l'évolution des entreprises coopératives : professionnalisation, concurrence, complexification de la gestion, manque de connaissances et de temps pour s'engager, opportunisme du sociétaire. En particulier, l'évolution structurelle de la coopérative vers le groupe coopératif avec des filiales induit un triple effet d'éloignement, de complexité et de brouillage des logiques (Mauget, 2008) ; la gouvernance devient « *top-down* » (Di Salvo, 2002). Dans les entreprises concernées, on observe toutefois des initiatives pour dynamiser le lien avec les sociétaires et aller « *vers une reconquête stratégique du sociétariat* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2008). La compréhension des tensions dans le système de légitimité de l'entreprise peut contribuer à améliorer la relation entre les dirigeants et les sociétaires, la « gestion du sociétariat ». L'enjeu se pose en termes stratégique, le mutualisme apparaissant comme moyen de différenciation mais également politique, dans l'ambition de renouer avec l'idéal démocratique fondateur du mutualisme.

Les dirigeants et managers peuvent trouver utile d'être sensibilisés aux particularités de ces entreprises relativement méconnues, dans lesquelles ils sont néanmoins susceptibles d'exercer leurs fonctions au cours de leur carrière. En effet, après un développement historique principalement dans les secteurs agricoles, bancaire et assurantiel, les entreprises de

l'économie sociale ont un poids économique non négligeable, elles représentent 10,3% de l'emploi français en 2010<sup>5</sup>.

### **3. Intérêts théoriques de la recherche**

La légitimité, question classique en sciences politiques et en sociologie, retient l'intérêt des sciences de gestion à partir du moment où, à la suite des théories des systèmes et néo-institutionnelles, l'entreprise n'est plus dissociée de son environnement et doit prouver qu'elle prend en compte les attentes sociétales. Cette préoccupation a ressurgi avec vigueur depuis quelques années dans les travaux en sciences de gestion. Par ailleurs, si la théorie de la légitimité semble vérifiée, tous les travaux ne sont pas unanimes. Pour la plupart des auteurs, l'entreprise cherche à manifester sa congruence avec l'environnement. L'organisation s'inscrit donc dans une quête de légitimité, qui passe souvent par les symboles et les discours. Toutefois, selon Guthrie et Parker (1989), la communication organisationnelle ne serait pas utilisée comme outil de légitimation.

Dans tous les cas, cet intérêt porté à la question de la légitimité par les sciences de gestion témoigne d'un changement de vision des rapports entre l'entreprise et la société, à une période où l'entreprise est « *en société* » (Martinet et Reynaud, 2001). Cette thèse s'inscrit ainsi dans un questionnement plus général sur l'éthique en affaires, la société mutualiste étant à vocation citoyenne, reposant sur des valeurs et des principes économiques et sociaux. « *L'éthique n'est pas un choix des coopératives, elle est liée à la nature même des coopératives* », l'éthique représente alors simultanément pour l'entreprise coopérative « *sa raison d'être* » et « *son arme face à la concurrence* » (Collette et Pigé, 2008 : 136). Notre travail rejoint ainsi d'autres dynamiques de recherche davantage axées sur la performance globale, la responsabilité sociale et la définition d'indicateurs de richesse.

Afin de disposer d'une vision large des phénomènes de légitimité, l'entreprise mutualiste paraît pertinente en ce qu'elle illustre bien une logique partenariale. De plus, l'ubiquité du sociétaire, ayant des intérêts en tant que propriétaire et en tant qu'utilisateur, est de nature à contrarier les stratégies de découplage souvent mises en œuvre dans l'observation d'une communication différenciée selon les parties prenantes. La littérature se penche généralement sur les stratégies de légitimation mises en œuvre par les entreprises. Elle aborde moins leur

---

<sup>5</sup> Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (2012), « Panorama de l'économie sociale et solidaire ».

perception par les parties prenantes, tout en soulevant la pertinence d'un tel développement (Gabriel et Regnard, 2011). Par conséquent, il nous paraît intéressant de croiser les regards des parties prenantes sur la firme mutualiste.

Malgré un intérêt porté par certains auteurs (Muñoz *et al.*, 2008 ; Glémain et Laville, 2010 ; Bayle et Dupuis, 2012), l'entreprise collective reste un champ à étudier pour les sciences de gestion. Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) est marqué par une « *sous-représentation relative des chercheurs en sciences de gestion* » alors qu'il est « *inexorablement confronté à la montée du management* » (Martinet, 2012 : 319). Notre travail s'inscrit donc dans cet appel à « *la fertilisation croisée des champs* » de recherche en management stratégique (MS) comme en ESS. Le management stratégique peut offrir à l'ESS une grammaire de l'action. De son côté, « *l'ESS offre au MS des objets, des questions, des problèmes complexes qui grossissent le trait, mettent d'emblée sur la table des tensions, parfois des contradictions, montrent des compromis, des arrangements viables et raisonnables, leurs dérives aussi. Un univers fondamentalement dialogique* » (Martinet, 2012 : 321) qui mérite d'être analysé.

#### **4. Objectifs de la recherche**

Dans la continuité des éléments avancés ci-dessus, de nombreuses questions peuvent se poser autour du champ de la légitimité de l'entreprise mutualiste : Quelles pratiques de gestion pour les entreprises mutualistes ? En matière de pratiques et outils, faut-il imiter, transposer ou bien inventer ? Comment asseoir sa légitimité pour un dirigeant d'entreprise mutualiste ? Dans quelle mesure l'ubiquité du sociétaire peut-elle fonder une légitimité spécifique ? Comment la communication sur l'identité mutualiste auprès des sociétaires est-elle perçue ? Comment le lien entre les administrateurs et les sociétaires qu'ils représentent reste-t-il vivant ? Qu'en est-il du modèle mutualiste aujourd'hui ? Comment s'affirment les particularités d'un mouvement fondé sur la coopération, dans un contexte économique marqué par la compétition et la crise ? Comment s'exprime la légitimité d'une entreprise partenariale ?

Telles sont les questions qui sous-tendent cette recherche. A partir de ces interrogations, notre recherche se centre sur l'objectif principal de mieux connaître la légitimité dans un contexte mutualiste, en posant la question suivante :

**« Comment s'exprime la légitimité en contexte mutualiste aujourd'hui ? »**

La démarche comprend deux volets. Premièrement il s'agit de comprendre le concept de légitimité de l'entreprise mutualiste et d'en construire un modèle. Dans un second temps, la phase empirique permet de tester le modèle et d'identifier le jeu des légitimités entre les parties prenantes impliquées.

En effet, le modèle mutualiste est ancré dans l'histoire et s'est construit sur la base de valeurs fortes, dont l'affirmation est parfois rendue difficile par le contexte économique. Par ailleurs, les entreprises mutualistes ont connu des évolutions et des révolutions comme l'ouverture des sociétariats, l'accès au marché, la filialisation. Au niveau des acteurs, la concurrence et la professionnalisation ont renforcé le poids du management. Comment ces évolutions affectent-elles l'expression d'une légitimité mutualiste spécifique ?

Afin de bien spécifier les objectifs de ce travail, il nous faut également préciser ce que cette recherche n'est pas. La démonstration ne vise pas à comparer la légitimité sociale de l'entreprise mutualiste avec celle de l'entreprise classique, de type actionnarial. Elle ne vérifie pas non plus que le mutualisme conférerait réellement un avantage concurrentiel. Il s'agit plutôt, à la lisière de ces questions, de faire un focus sur l'entreprise mutualiste et son système de légitimité(s) propre(s). Le lecteur est invité à s'interroger sur le jeu des légitimités en contexte mutualiste. La question de la légitimité (« Quelle est notre raison d'être ? ») est étroitement liée à celle de l'identité (« Qui sommes-nous ? »). Il s'agira donc aussi de reconnaître une identité spécifique sur laquelle fonder des pratiques de gestion.

Etant donné ces objectifs, il nous faut expliquer avant d'aller plus avant dans la problématique, quel est le positionnement épistémologique adopté.

## **5. Positionnement épistémologique de la recherche**

Le questionnement épistémologique vise à « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche repose et la valeur attendue des connaissances qui vont-être élaborées* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 8). Ainsi, le courant épistémologique dans lequel se situe une recherche induit une définition de la réalité, des principes méthodologiques ainsi que des critères de validité de la connaissance produite.

Nous situons notre travail dans une posture interprétativiste, dont les hypothèses sous-jacentes sont les suivantes :

- La réalité est un construit social, l'objet de recherche est une construction mentale ;
- Le chercheur vise à comprendre le sens que les acteurs attribuent à l'objet de recherche ;
- Le chercheur n'est pas en position d'extériorité par rapport à l'objet mais fait partie de la réalité qu'il étudie.

La méthodologie déclinée est mixte (Creswell et Plano Clark, 2006). La combinaison d'une étude quantitative et d'une approche qualitative semble pertinente pour mieux cerner un objet de recherche dans toute sa complexité. Les données quantitatives et qualitatives sont confrontées dans une démarche de triangulation.

## **6. Choix du terrain : l'opportunité d'une observation**

La recherche prend pour terrain les Cent ans du Mutualisme à Landerneau. Cet événement célèbre le centenaire de l'Office Central, organisation formée en 1911 pour défendre la condition des agriculteurs bretons. De ce mouvement sont nées ensuite plusieurs entreprises dans le domaine du crédit, de l'assurance et de la production agricole. La journée est co-organisée par la municipalité de Landerneau et des entreprises issues de l'Office Central : Crédit Mutuel de Bretagne, Groupama Loire-Bretagne et Triskalia. Ce choix nous paraît pertinent pour plusieurs raisons :

- Un anniversaire est un moment clé pour un acte de justification, d'actualisation de l'identité de l'entreprise. Cela nous assure donc d'observer des acteurs et des discours centrés sur le mutualisme et sa raison d'être aujourd'hui.
- L'ampleur de l'événement, avec environ 800 personnes attendues, peut donner du poids à la manifestation. Les principales parties prenantes sont conviées par les organisateurs : sociétaires, administrateurs, dirigeants et sociétaires.
- Les entreprises formées dans le creuset du mutualisme finistérien se sont bien développées. Elles sont aujourd'hui anciennes et importantes dans leur secteur d'activité. Leur forte présence dans le champ économique les rend sensibles à la tendance à la banalisation, à l'isomorphisme institutionnel.

## 7. Problématique de la recherche

La problématique aborde les questions soulevées et les moyens de réponse. Nous soutenons l'idée que l'entreprise mutualiste est une communauté de partenaires attachés à un modèle original. Qu'en est-il de cette communauté aujourd'hui ? Qu'en est-il de l'originalité du modèle ? Qu'en est-il du management et de la gouvernance en contexte mutualiste ?

Nous nous intéressons donc ici à la façon dont s'exprime la légitimité dans l'entreprise mutualiste. La légitimité sociale forte du mutualisme, du moins statutairement, laisse néanmoins place à des questionnements. Les acteurs en présence ont tendance à privilégier des logiques différentes : économiques, concurrentielles, sociales, sociétales... Il est bien connu que les administrateurs sont attachés à la solidarité et à la transmission d'un modèle social original. Quant aux sociétaires, ils semblent bien souvent des clients comme les autres. Les salariés sont-ils préoccupés par autre chose qu'un rapport salarial classique ? Les dirigeants, qui sont les garants de la performance et des résultats, auraient-ils cédé aux sirènes du managérialisme ? Ainsi la problématique apparaît dans toute sa complexité. On voit poindre les éléments d'émergence d'un gap de légitimité propre au mutualisme.

Pour mieux comprendre ce phénomène, on doit rappeler que l'entreprise mutualiste et coopérative fait coexister deux pouvoirs : un pouvoir managérial et un pouvoir politique. Ainsi apparaissent les germes d'un écart ou d'un gap. Du point de vue managérial, il s'agit de gérer une entreprise mais aussi un système politique. Une relation conflictuelle tend à se développer entre ces deux pôles. Le développement économique serait qualifiant pour le management, en pouvoir de capacité, et réduirait la sphère d'influence du politique, déléguant la gouvernance au management. Il en résulte un creusement de l'écart. D'autres facteurs renforcent cette situation. L'affirmation mutualiste est principalement managériale et à but commercial, à la recherche d'un atout stratégique. L'organisation mutualiste est complexe, en raison de la présence d'une multitude de partenaires aux attentes non homogènes. Les partenaires étant ubiquites, il est parfois difficile de discerner des priorités dans leurs attentes.

Face à ce constat d'une situation complexe et fragile, les valeurs mutualistes seraient le « ciment » entre les différents acteurs du modèle mutualiste. Or ces valeurs sont anciennes, leur actualisation reste un défi ; elles sont reprises par diverses organisations, au titre de la responsabilité sociale et du développement durable. Elles sont donc moins différenciantes qu'auparavant. Dans ce contexte, des interrogations surgissent sur l'attitude du gestionnaire



par rapport à un gap de légitimité. Ce gap serait-il utile ? Faudrait-il le gérer ? Est-ce possible ? Si oui, comment ? Quels investissements seraient à privilégier ? Qui est détenteur de levier ? Faut-il des contre-pouvoirs à la primauté managériale ? Quel rôle pour l'administrateur, garant du modèle social ?

Sous-jacente à ces interrogations, on voit poindre la question du pouvoir. L'entreprise est une zone conflictuelle où s'expriment des pouvoirs détenus par les agents, qui cherchent une forme d'hégémonie pour s'imposer, dans le but d'exister, d'influencer, de maximiser leurs intérêts. Si le pouvoir est davantage entre les mains des managers, comme cela semble être le cas dans les groupes coopératifs et mutualistes, le management développe sa propre légitimité au détriment des autres parties prenantes. Il faut néanmoins construire un équilibre acceptable par tous pour assurer une certaine cohésion. C'est pourquoi une activité importante du management consiste à gérer le gap de légitimité, notamment en tentant de le réduire ou de le maîtriser.

Notre objectif est de déterminer comment les dirigeants d'entreprises mutualistes communiquent sur le mutualisme afin de gérer le gap de légitimité. Comme évoqué plus haut, nous souhaitons répondre à la question suivante :

**« Comment s'exprime la légitimité en contexte mutualiste aujourd'hui ? »**

La thèse défendue est la suivante :

**Il existe nécessairement un gap entre la légitimité construite par les dirigeants et la légitimité perçue par les parties prenantes. Les dirigeants déploient des stratégies de légitimation par une communication mutualiste.**

La problématique comprend deux volets : 1) comprendre le concept de légitimité de l'entreprise mutualiste ; 2) comprendre la gestion des légitimités en contexte mutualiste.

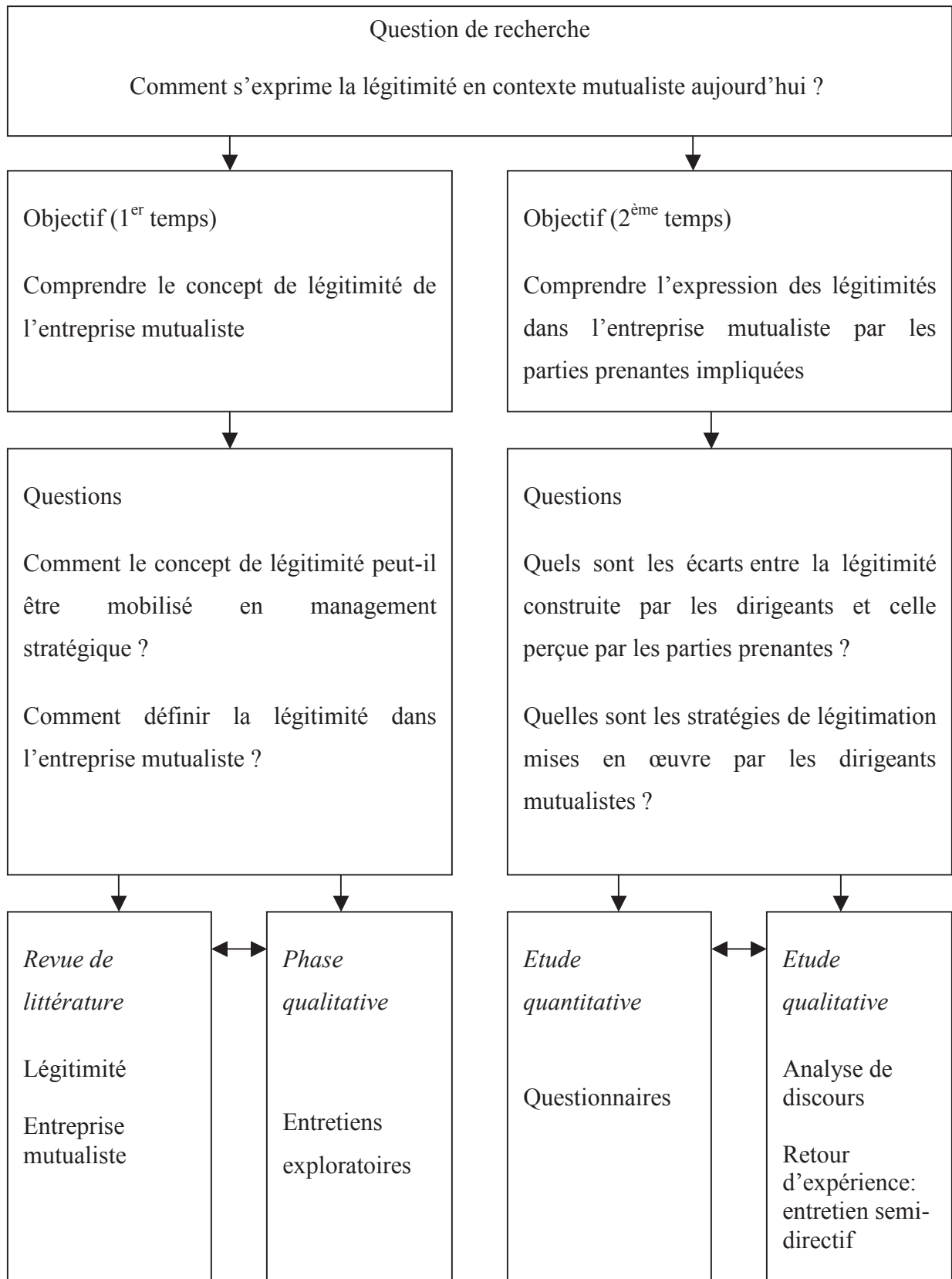
Dans un premier temps, nous visons à définir les contours des références communes susceptibles de rassembler autour du projet de l'entreprise mutualiste. Pour cela, nous revenons à la raison d'être du mutualisme. Retenant l'approche de Suchman (1995) et ses trois dimensions, nous définissons la légitimité de l'entreprise mutualiste au niveau pragmatique comme la satisfaction du sociétaire, au niveau moral par l'attachement à des valeurs mutualistes, enfin au niveau cognitif par l'adhésion à un modèle original. Dans notre raisonnement, la légitimité de l'entreprise mutualiste est intimement liée aux attentes du

sociétaire. Or, nous supposons que ce dernier, en raison de son ubiquité, apprécie la légitimité de l'entreprise mutualiste selon des critères dépassant son seul intérêt de propriétaire cherchant à maximiser son intérêt financier. Ceci nous amènera à proposer une grille de lecture originale de la légitimité en contexte mutualiste. Le modèle est élaboré à partir de l'étude de la littérature sur la légitimité et sur le mutualisme. Il est renforcé par une phase exploratoire d'entretiens semi-directifs.

Le second volet de la démarche vise à confronter le modèle à l'observation. Il s'agit de comprendre de manière empirique la gestion de la légitimité par les dirigeants mutualistes. Nous allons décrire d'une part le gap de légitimité, d'autre part la stratégie de légitimation mise en œuvre par les dirigeants. Afin d'identifier ce gap de légitimité, nous procédons par une étude quantitative auprès de 92 individus, sociétaires, administrateurs, dirigeants ou salariés. Ensuite, pour connaître les pratiques de légitimation, nous analysons les discours de trois présidents d'entreprises mutualistes. La mise en relation des deux types d'observations doit nous permettre de comprendre la gestion de la légitimité en contexte mutualiste. Pour aller plus loin, les résultats sont finalement confrontés aux informations recueillies lors d'un entretien avec le secrétaire général d'une entreprise mutualiste, moins à titre de validation que de retour d'expérience.

La figure 1 permet de visualiser la problématique, les questions mobilisées, ainsi que la démarche que nous adoptons pour y répondre.

Figure 1 : Problématique de la recherche



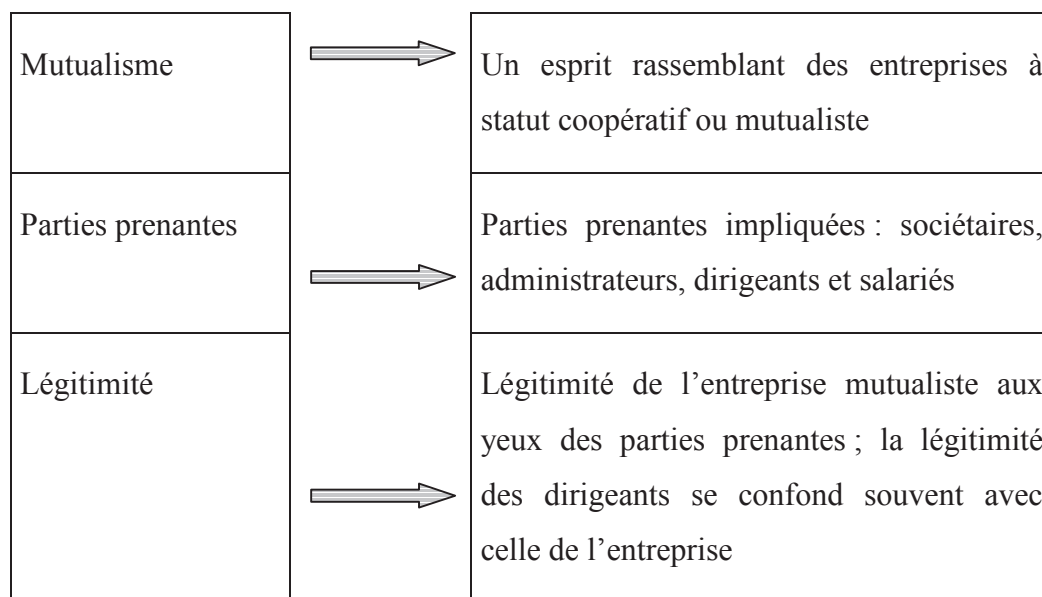
Il est nécessaire de justifier certains choix et de délimiter différentes notions (figure 2).

Le mutualisme, dont nous présentons un bref historique dans notre démonstration, est un phénomène complexe, à la fois mouvement social et institution. La notion renvoie au statut de mutuelle mais également à des principes et valeurs partagées au-delà d'un statut. Dans ce travail, nous considérons donc le mutualisme comme un état d'esprit ayant des répercussions sur la gestion. Ceci nous autorise à évoquer sous le terme de mutualisme des entreprises ayant un statut juridique soit de coopérative soit de mutuelle.

Les parties prenantes de l'entreprise mutualiste sont nombreuses. Ne pouvant les intégrer toutes dans l'analyse, nous sommes forcés de faire un choix. Nous focaliserons notre analyse sur les parties prenantes primaires (Clarkson, 1995), celles qui sont le plus impliquées dans la création de valeur. Ce sont généralement les propriétaires, clients, salariés, fournisseurs. Plus précisément, nous portons notre attention sur les parties prenantes principales de gouvernance coopérative telles qu'identifiées par Desroche (1976), que nous nommons aussi parties prenantes impliquées.

La question de la légitimité soulève directement une autre question : légitimité de qui par rapport à qui ? Ici nous avançons en considérant que l'entreprise mutualiste et son projet, sont ou doivent être légitimes aux yeux des diverses parties prenantes. Néanmoins nous sommes conscients du fait qu'en sciences de gestion, la légitimité des dirigeants est souvent associée à celle de l'entreprise (Laufer, 1996).

Figure 2 : Choix relatifs à l'objet de recherche



## **8. Plan de la recherche**

La thèse est structurée en deux parties (figure 3). La première partie présente le mutualisme sous l'angle de la théorie de la légitimité. La seconde partie explicite d'abord la méthodologie retenue, avant de tester le modèle, dont les résultats sont présentés et discutés.

Dans la première partie sont présentées les bases théoriques permettant de circonscrire notre objet de recherche et d'élaborer un cadre d'analyse adapté à la gouvernance mutualiste.

Le **chapitre 1** aborde la question de la légitimité dans l'entreprise en général. Il permet de mieux cerner la notion de gap entre des légitimités construites et perçues au sein d'un système de légitimités.

Le **chapitre 2** présente l'entreprise mutualiste, son histoire et sa gouvernance. Il met en exergue des particularités dans sa raison d'être. Sont mises en avant particulièrement la dimension partenariale de la firme mutualiste et l'ubiquité du sociétaire.

Le **chapitre 3** présente le modèle élaboré pour rendre compte d'une gouvernance fondée sur la théorie de la légitimité en contexte mutualiste.

La seconde partie est consacrée à la présentation de la démarche, des données ainsi qu'à la discussion des résultats.

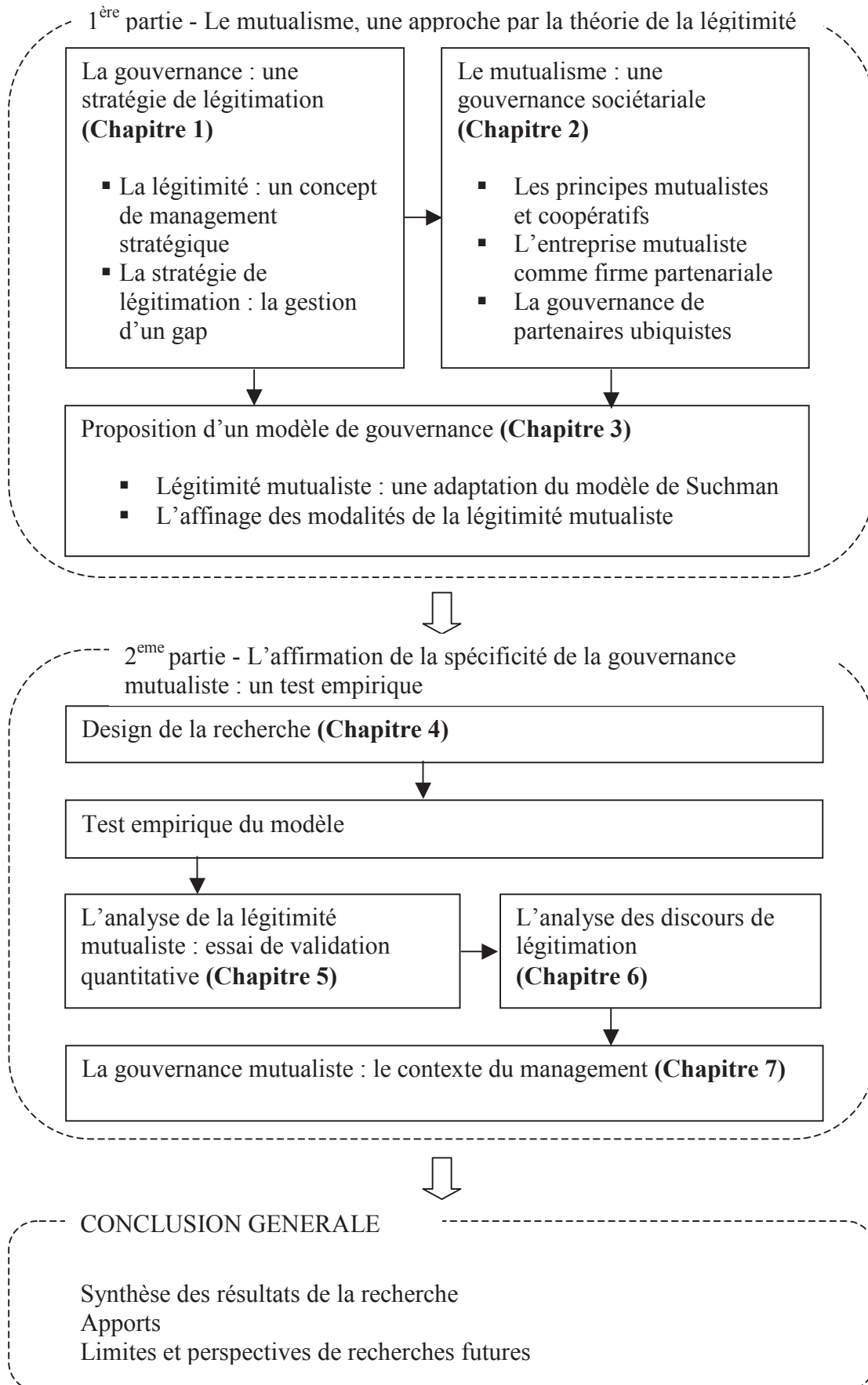
Le **chapitre 4** présente la méthodologie générale de la recherche, basée sur une posture épistémologique interprétativiste et un design mixte quantitatif et qualitatif.

Le **chapitre 5** teste notre première proposition. Un gap dans la légitimité mutualiste est identifié à partir d'une analyse quantitative. Le résultat en est une typologie des parties prenantes selon leur perception de la légitimité organisationnelle.

Le **chapitre 6** teste la seconde proposition de recherche. Pour cela, nous étudions une communication sur le mutualisme selon la méthode de l'analyse de données textuelle. Le résultat est une identification des stratégies de légitimation.

Enfin, le travail est conclu par une synthèse des principales contributions, mettant en lumière les apports de la recherche, ses limites et perspectives.

Figure 3 : Plan de la recherche



# PREMIERE PARTIE - LE MUTUALISME, UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA LEGITIMITE

*« Le sociétaire est au cœur de nos organisations et on peut dire, comme les hommes politiques par rapport à leurs électeurs, que si nous perdons le sociétaire, tout le reste de la pyramide s'écroule. »*

Etienne Pflimlin, Président du Crédit Mutuel de 1987 à 2010, Discours à la seconde convention de l'Association Européenne des Banques Coopératives (EACB), 28 mars 2007

Notre problème central est de comprendre la légitimité en contexte mutualiste. L'entreprise coopérative et mutualiste présente un modèle de légitimité original dans lequel s'expriment des pouvoirs. Les agents impliqués doivent adhérer, ou du moins être satisfaits, pour rester impliqués. Nous commençons par expliquer la pertinence du concept de légitimité pour la gestion stratégique. Cette notion clé est en effet une ressource pour assurer la cohésion des parties prenantes autour du projet de l'entreprise. Les travaux de Suchman sont à ce titre particulièrement éclairants pour définir le concept de légitimité. Nous penchons sur la nature même de la légitimité, nous allons approfondir l'idée d'un écart et identifier théoriquement ce gap entre légitimité perçue et construite. La légitimation devient alors un objectif stratégique. L'enjeu est alors de contextualiser un modèle de gouvernance aux spécificités de la firme mutualiste. Pour cela nous nous attachons à définir le mutualisme, dans ses principes et sa gouvernance, dont nous faisons ressortir particulièrement deux aspects : le caractère partenarial et l'ubiquité. Ces éléments nous amènent à proposer un modèle de gestion des légitimités en contexte mutualiste.

La démarche est la suivante (figure 4) :

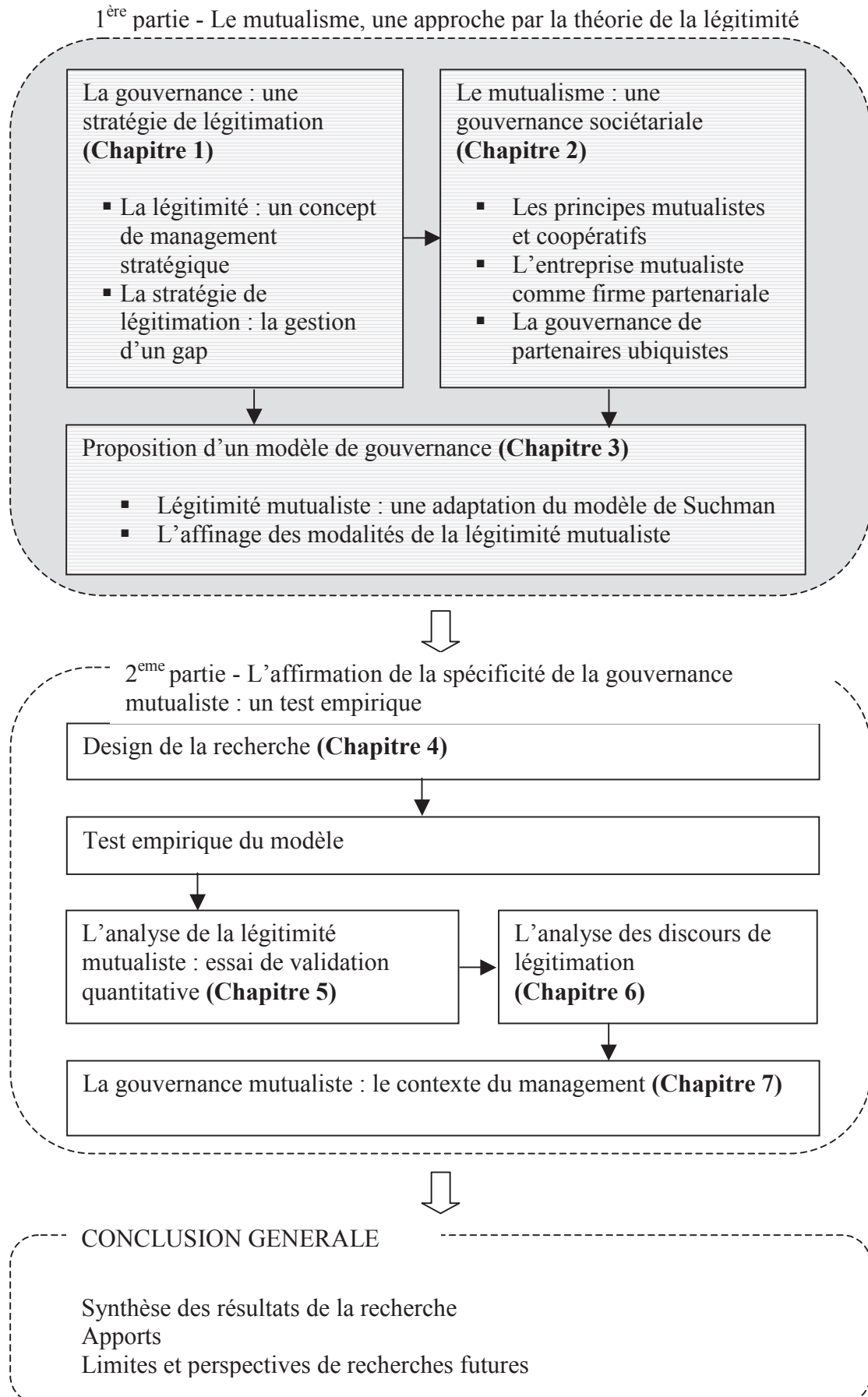
Le chapitre 1 explicite l'intérêt du concept de légitimité en management stratégique.

Le chapitre 2 souligne les particularités de la gouvernance mutualiste.

Le chapitre 3 présente le modèle que nous pensons être adapté à la gestion des légitimités en contexte mutualiste.



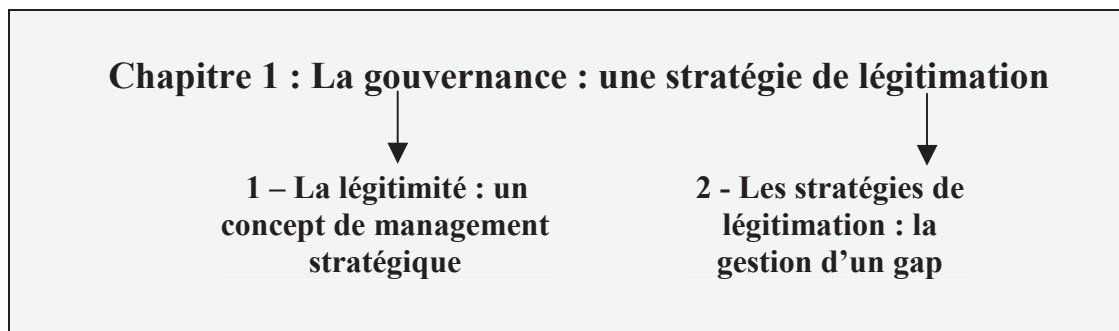
Figure 4 : Rappel du plan de la recherche : 1<sup>ère</sup> partie



# Chapitre 1      *La gouvernance : une stratégie de légitimation*

Le concept de légitimité, issu des sciences politiques, a néanmoins irrigué les sciences de gestion, notamment depuis les années 1990-2000 avec les travaux de Suchman (1995) et Phillips *et al.*, (2004) qui reconnaissent à la légitimité une place centrale dans la stratégie de l'entreprise. Nous abordons donc (figure 5) dans un premier temps, la façon dont le concept de légitimité peut être mobilisé en management stratégique (1). Dans une deuxième partie nous approfondissons le concept de légitimité dans sa complexité, pour mettre en évidence l'existence d'un gap intrinsèque entre les légitimités détenues et attribuées, qui constitue un enjeu dans les stratégies de légitimation (2).

Figure 5 : Plan du chapitre 1



## **1. La légitimité : un concept de management stratégique**

Nous présentons ici pourquoi le concept de légitimité est une clé pertinente pour répondre aux problèmes du management stratégique. Les travaux de Suchman sont plus particulièrement présentés. Le concept a été utilisé pour fonder un modèle d'analyse du gouvernement d'entreprise (Cadiou *et al.*, 2005 ; 2006). Le modèle est explicité. Nous concluons à sa nécessaire adaptation pour convenir à l'identité mutualiste.

### **1.1 L'approche de Suchman**

Les travaux de Suchman (1995) s'offrent comme un cadre théorique adapté à notre questionnement. Nous en présentons les grandes lignes sans en occulter les limites.

#### 1.1.1. Synthèse et mise en évidence de trois dimensions

Les définitions de la légitimité sont nombreuses en sciences sociales. Pour Rawls<sup>6</sup> (1971), l'institution tire sa légitimité de l'autorité et de la validité d'un système public de règles; ces règles définissent les structures et positions, droits et devoirs, pouvoirs et immunités. Le respect de la légalité et de la procédure ne suffirait pas à définir la légitimité. Pour Habermas<sup>7</sup> (1978), il faut aussi prendre en compte la conscience et les valeurs, la légitimité peut se situer au-delà du droit, éventuellement dans la contestation de l'autorité.

Deux approches théoriques complémentaires expliquent le concept de légitimité organisationnelle en sciences de gestion.

Le courant néo-institutionnel sociologique insiste sur les pressions institutionnelles auxquelles est soumise l'organisation (Di Maggio et Powell, 1983). L'entreprise se conforme aux normes, règles et valeurs de son environnement. Cette pression a pour effet une homogénéisation, un isomorphisme, défini comme « *processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* » (p. 149). En conséquence, la légitimité sociale « *doit être considérée comme un « input » à part entière dans le processus de transformation organisationnel (Hatch<sup>8</sup>, 2000); et la quête de légitimité guide en partie l'évolution des*

---

<sup>6</sup> Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard, Harvard University Press, traduction française de Catherine Audard, 1987, Editions du Seuil.

<sup>7</sup> Habermas J. (1978), *Raison et légitimité, Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Payot, Paris.

<sup>8</sup> Hatch M.J. (2000), *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck.

*entreprises* » (Buisson, 2005 : 152). Les pressions sociales tendent à engendrer des réponses ambivalentes de la part des entreprises, tentées de distinguer leurs structures formelles et leurs activités quotidiennes (Weick, 1976). Tandis que les premières donnent des signes de conformité à l'environnement, les secondes évoluent peu.

Dans une visée ouvertement instrumentale, l'approche de la dépendance en ressources (resource-based view) présente la légitimité comme une ressource à part entière. Selon Pfeffer et Salancik (1978), l'organisation est nécessairement en interaction avec son environnement social afin d'acquérir les ressources dont elle a besoin. Elle est donc dépendante de l'environnement pour ses ressources. Dès lors la pérennité de l'organisation dépend de sa capacité à gérer les demandes de son environnement, en particulier celles formulées par les groupes qui détiennent les ressources indispensables à sa survie. La légitimité va donc garantir à l'organisation l'approbation de la société et lui donner la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin pour survivre (Zimmerman et Zeitz, 2002), telles que le capital, la technologie, les managers, les compétences, les clients, les réseaux. Les mêmes auteurs constatent que dans la finance, la légitimité peut représenter un signal en destination des investisseurs. La légitimité devient donc une notion stratégique en gestion, au même titre voire plus importante que d'autres : « *l'acceptabilité sociale qui résulte de la légitimité peut être plus importante que la performance économique* » (Pfeffer et Salancik, 1978 : 194).

Pour l'entreprise en tant qu'organisation insérée socialement, la légitimité est donc une voie de l'acceptation sociale en général et des parties prenantes en particulier.

La définition de M.C. Suchman, admise en sciences de gestion, propose une synthèse entre les approches stratégiques et institutionnelles (Suchman, 1995 : 577) :

*« Consequently, in this article I take a middle course between the strategic and the institutional orientations. On the one hand, like the strategic literature, I address the dilemmas that focal organizations may face in managing their symbolic relationships with demanding constituents. In particular. Part III explicitly assumes that organizations can and do formulate strategies for fostering legitimating perceptions of desirability, propriety, and appropriateness. On the other hand, like the institutional literature, I consider cultural environments to be fundamentally constitutive of organizational life, and I adopt a somewhat skeptical attitude toward the autonomy, objectivity, and potency of managers. Managers do enunciate supportive myths and prescribe culturally congruent rituals; however, managers*

*rarely convince others to believe much that the managers do not believe themselves.* » (p. 577).

Ainsi Suchman présente la légitimité comme une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes de normes sociales construits, de valeurs, de croyances et de définitions (p. 574).

Trois dimensions sont identifiées :

- La légitimité pragmatique correspond à l'utile, l'intérêt. Elle peut être fondée sur différentes sources : l'échange, l'influence (ex : intégration de parties prenantes dans les lieux de décision politique ou de leurs indicateurs de performance) ou enfin la disposition à accorder une légitimité à une organisation qui prend en compte nos intérêts.
- La légitimité morale correspond aux normes partagées, aux valeurs incarnées par l'entreprise. Elle est basée sur une évaluation de son caractère bon ou meilleur socialement. Suchman distingue quatre sources : conséquencielle, à savoir le jugement porté sur les organisations en fonction de ce qu'elles font, au regard d'un système social ; procédurale, si elles utilisent des procédures et techniques socialement acceptées ; structurelle, ses caractéristiques structurelles situant l'organisation dans une catégorie moralement positive ; et enfin personnelle basée sur le charisme des leaders.
- La légitimité cognitive correspond aux représentations mentales sous-jacentes, ou comment l'organisation se fait comprendre de son environnement. La première source est celle de la compréhensibilité. Dans un environnement social chaotique cognitivement, chacun doit parvenir à se faire un récit cohérent. La légitimité vient alors de la disponibilité de modèles culturels fournissant des explications plausibles à l'existence des organisations. La seconde source est celle du « *tenu pour acquis* ». Les institutions non seulement donnent du sens au désordre, mais elles le transforment en postulats intersubjectifs qui empêchent toute dissidence. Cette force est néanmoins contrebalancée par le pluralisme politique.

### 1.1.2. Les limites de l'approche de Suchman

Le choix de se référer au sociologue américain Suchman n'est pas exempt de quelques limites, cependant il nous paraît suffisamment digne d'intérêt, pour les raisons suivantes.

Premièrement aucune grille n'est parfaite pour rendre compte de la complexité de la réalité et selon la célèbre formule de Korzybski : « *une carte n'est pas le territoire* »<sup>9</sup>. En effet toute représentation mentale ne peut prétendre dupliquer un objet réel, dynamique et unique.

Dans ce contexte, Suchman reste souvent cité et considéré comme un apport de référence en sciences de gestion. Il a inspiré de nombreux travaux, ce qui confère à son apport une validité de consensus, ou « *faciale* », fondée sur le jugement de la communauté scientifique (Evrard et al. 2009 : 314)<sup>10</sup>. La théorie de la légitimité selon Suchman s'appuie sur une large revue de littérature se référant aux courants institutionnels et stratégiques. Elle présente l'avantage de se prêter relativement à l'opérationnalisation, avec l'identification de trois dimensions.

Nous inscrivons notre analyse dans une approche dite pragmatique ou de résultat. Deux perspectives théoriques permettent de comprendre le concept de légitimité. Une approche, dite classique ou formelle, inspirée de Weber, apprécie la légitimité de l'organisation par la référence à une cause supérieure, à des principes postulés a priori (Laufer, 2000), à une intention dans une lignée kantienne (Husted et Allen, 2000). Une seconde approche est considérée comme pragmatique dans la mesure où la légitimité est jugée par rapport aux conséquences de l'action, via une évaluation a posteriori s'appuyant sur des intérêts communs (Suchman, 1995). On peut déplorer un aspect trop instrumental car la légitimité est définie comme un jugement sur les actions de l'entreprise ; ce sont les finalités qui sont évaluées et non les causes, l'origine de l'existence de l'organisation. Dans une tentative de synthèse, on peut considérer ainsi trois formes de légitimités (Gabriel et Cadiou, 2005) : par la finalité (forme pragmatique), par la cause de l'action (forme rationnelle-légale) et par les méthodes du pouvoir (forme procédurale). Par ailleurs, la critique adressée à Suchman concerne aussi le principe même d'une dimension morale : la morale étant réduite à une dimension de la légitimité, peut-on encore parler de morale ? La question est posée dans le titre d'un article de B. Husted et D. Allen (2000) : « *Is it ethical to use ethics as strategy ?* ». Rousseau et

---

<sup>9</sup> Korzybski A.(1958), *Science and Sanity, an introduction to non aristotelian systems and general semantics*, Lakeville, Insitute of general semantics.

<sup>10</sup> "La validité faciale, fondée sur le jugement des experts, a récemment été revalorisée par les démarches critiquant les excès formalistes de l'utilisation du coefficient alpha et notamment la procédure C-OAR-SE" (Evrard et al. 2009 : 314)

Regnard y répondent à partir de l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991) selon laquelle les acteurs se réfèrent à des conventions de justifications : « la « légitimité morale » n'est pas uniquement une dimension de la légitimité, mais la légitimité même » (2007 : 584).

L'approche conséquentielle peut être assumée car on se situe, en sciences de gestion, au service de la communauté des praticiens, justifiant une perspective managériale. L'ambition d'un apport managérial fait partie de la discipline, il s'agit d'offrir des connaissances afin d'améliorer les pratiques de gestion. Par ailleurs, il convient de se souvenir que Suchman inclut les procédures et le charisme (considérés dans d'autres grilles comme causes) dans la dimension morale. Bien que l'emphase ne soit pas portée sur ces types de légitimité, ils ne sont pas absents de l'analyse.

On peut également arguer que ce n'est pas le modèle en soi qui est instrumental mais plutôt l'usage qui en est fait. La référence au modèle de gouvernance proposé par Pérez (2009) peut s'avérer utile. Les niveaux de gouvernance sont encadrés du niveau 1, le management, jusqu'au niveau 5, la « méta gouvernance » qui renvoie aux principes fondamentaux de la vie collective (2009 : 29). La notion d'encastrement, mise en avant dans les travaux de Granovetter (1985), est l'élément qui fait toute la différence. L'analyse de la légitimité de l'entreprise coopérative nous conduit d'ailleurs à appréhender ses dimensions (pragmatique, morale et cognitive) non seulement selon leur degré mais aussi à introduire l'idée de hiérarchie.

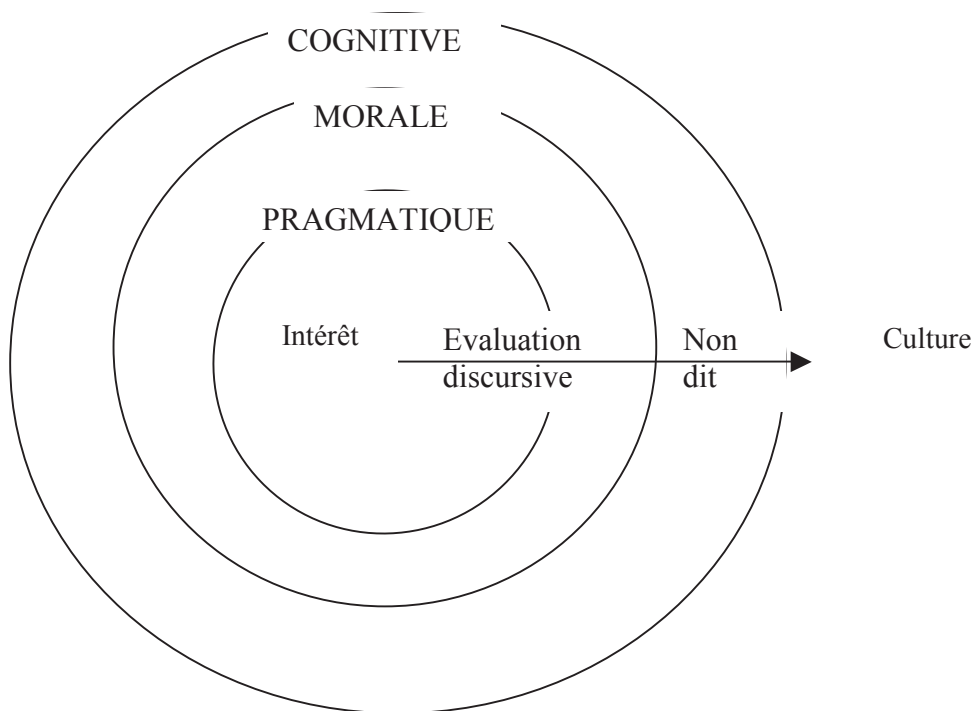
Suchman lui-même indiquait au sujet du rapport entre les dimensions (1995 : 584-585) que :

- sans constituer une hiérarchie stricte, elles sont plus profondes et difficiles à manipuler qu'elles sont respectivement pragmatique, morale et cognitive : « *as one moves from the pragmatic to the moral to the cognitive, legitimacy becomes more elusive to obtain and more difficult to manipulate, but it also becomes more subtle, more profound, and more self-sustaining, once established* » (1995 : 585) ;
- la légitimité pragmatique est basée sur les intérêts tandis que les légitimités morale et cognitive le sont sur des règles culturelles larges ; légitimité pragmatique et morale partagent une évaluation discursive, tandis que la modalité cognitive est de l'ordre du non-dit ;

- enfin, elles se renforcent mutuellement mais peuvent aussi entrer en conflit, dans le cas où les institutions sont faiblement articulées entre elles ou sont en cours de transition historique.

La position managériale considère les trois dimensions de la légitimité comme des ressources pour le noyau dirigeant. Nous proposons donc de mobiliser Suchman en introduisant la notion d'encastrement, ce qui revient à formuler que, dans un modèle normatif, la dimension pragmatique est imbriquée dans la dimension morale, elle-même imbriquée dans la dimension cognitive. Ceci ne signifie néanmoins pas une absence d'interactions entre les différents niveaux.

**Figure 6 : Encastrement des dimensions de la légitimité**



## 1.2 Un modèle de gouvernance fondé sur la légitimité

Les travaux de Suchman ont inspiré un modèle qui met la légitimité au cœur de la gouvernance d'entreprise. Toutefois il nous paraît nécessaire d'aller plus loin pour qu'il corresponde davantage à l'identité mutualiste.



### 1.2.1. Présentation du modèle

Cadiou *et al.* (Cadiou, Morvan, Gabriel, 2005; Cadiou, Regnard, Rousseau, Morvan, 2006) proposent un modèle de gouvernance qui s'appuie sur la légitimité pour instaurer la confiance avec les partenaires. Ce modèle fait l'objet d'une présentation détaillée car il sert de référence dans notre travail, qui vise à le transposer à l'entreprise coopérative et mutualiste. Ce faisant, nous nous inscrivons dans une continuité de travaux menés sur la gouvernance et la légitimité au sein de notre laboratoire d'accueil.

Au plan théorique, les auteurs opérationnalisent les travaux de Suchman (1995), se situant ainsi dans une approche pragmatique de la légitimité. Ils font référence à une vision partenariale du gouvernement d'entreprise, selon l'approche des parties prenantes (Freeman, 1984; Charreaux, Desbrières, 1998), dans une perspective instrumentale. L'entreprise est conçue comme un noeud de contrats, « *contracting nexus* » (Jensen et Meckling 1976) reliant diverses parties prenantes, entre lesquelles le noyau stratégique doit trouver un équilibre coopératif (Aoki, 1984). Pour satisfaire de manière équilibrée les attentes des parties prenantes, le noyau stratégique dispose de marges de manœuvres : le free cash flow vers les actionnaires, le slack managerial vers les partenaires et le citizen gap vers la société.

Le modèle construit offre une représentation graphique du gouvernement d'entreprise, à la rencontre des trois axes matérialisant les légitimités pragmatique, morale et cognitive.

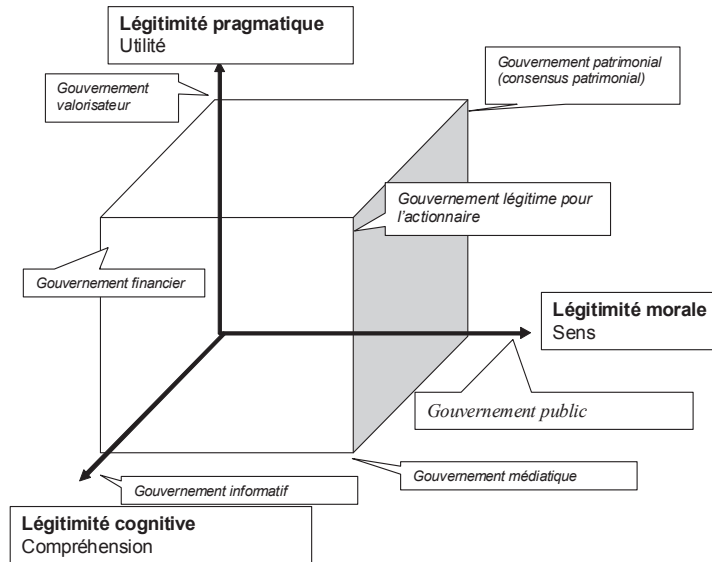
L'originalité du modèle est sa déclinaison de la légitimité par strates : actionnariale en direction des détenteurs du capital, partenariale en direction des différentes parties prenantes à l'activité de la firme, et citoyenne, en direction de l'environnement élargi. Le modèle aboutit à deux apports essentiels.

Une typologie des gouvernements d'entreprise reposant sur les modalités de la légitimité de Suchman et son expression par type de partie prenante (modèle actionnarial, partenarial et citoyen).

- Un objectif de gestion du management visant à rechercher un équilibre en matière de légitimité et en matière d'investissement envers les partenaires.
- Les auteurs établissent une typologie des gouvernements d'entreprise. Ci-dessous sont reproduits les trois schémas présentant les différents types de gouvernement selon que le noyau stratégique met en place un gouvernement plus orienté vers une

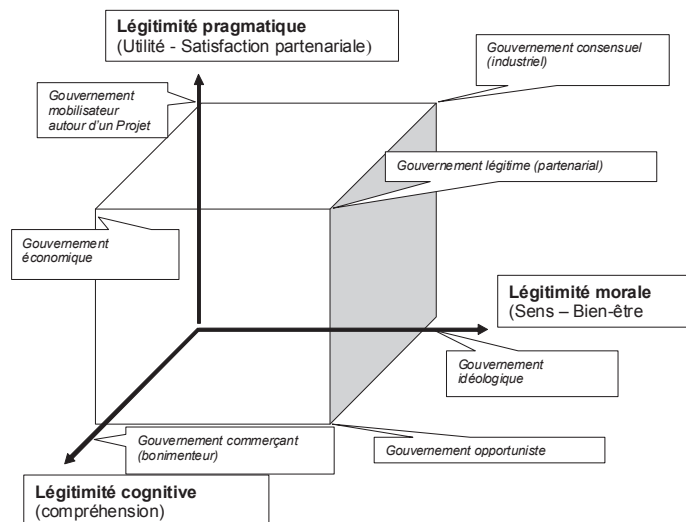
des parties prenantes, poursuivant une légitimité dite actionnariale, partenariale ou citoyenne.

Figure 7 : Un essai de typologie du gouvernement patrimonial



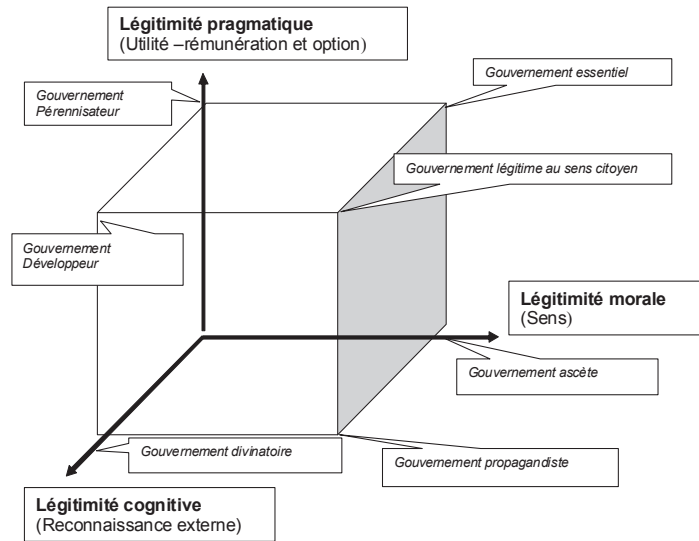
Source : Cadiou, Morvan, Gabriel (2005 : 14)

Figure 8 : Essai de typologie du gouvernement partenarial



Source : Cadiou, Morvan, Gabriel (2005 : 15)

Figure 9 : Essai de typologie du gouvernement citoyen



Source : Cadiou, Morvan, Gabriel (2005 : 17)

A visée managériale, le modèle se veut utile à la pratique de légitimation du noyau stratégique, en insistant sur l'équilibre et la cohérence nécessaires à un gouvernement orthodoxe.

En effet, la diagonale des légitimités offre une légitimité équilibrée dans ses trois modalités. « L'équilibre du gouvernement amène à considérer les trois strates et à y harmoniser la politique de légitimation. Il impose de donner un poids uniforme aux composantes morales, cognitives et pragmatiques de la légitimité pour chaque strate du gouvernement dans un souci de cohérence » (p. 19). Ce faisant le modèle présente les apports suivants : « il permet au noyau stratégique de se situer dans la complexité de la gouvernance, d'identifier les décalages et incohérences de la politique de légitimation mise en oeuvre et d'orienter les investissements stratégiques en gouvernement dans une logique d'interaction. La cohérence en matière de légitimité est alors un levier essentiel de la représentation du projet ». (p.1)

Or l'article conclut sur l'idée qu'il est possible d'arriver à un équilibre complexe de deux façons :

- Une gestion orthodoxe amène à rechercher un équilibre, une légitimité dite « globale ». Situé sur la diagonale des légitimités, cet équilibre entre les trois dimensions s'adresse selon les mêmes modalités de légitimité à toutes les parties prenantes.

- Une gestion hétérodoxe vise à gérer dans le temps des parties prenantes qui sont tantôt privilégiées, tantôt délaissées. Il s'agit d'une gestion organisée des déséquilibres.

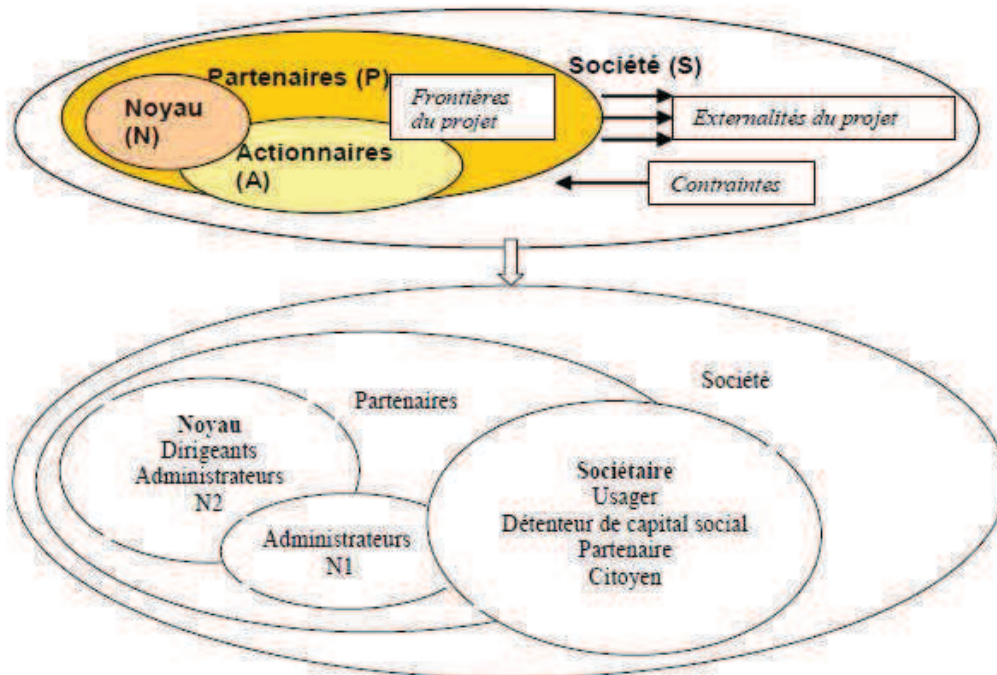
Mais, en contexte mutualiste, marqué par l'ubiquité des parties prenantes, est-il possible, souhaitable, de procéder à une gestion hétérodoxe de la légitimité, en fonction des strates d'acteurs ?

### 1.2.2. Une nécessaire contextualisation au mutualisme

L'usage que nous voulons faire de cet outil de gestion en contexte mutualiste nous amène toutefois à discuter un point de ce modèle. En effet nous voudrions relever qu'il repose sur un postulat actionnarial et contractualiste. D'une part, la satisfaction des attentes des partenaires est présentée comme un outil de création de valeur pour l'actionnaire, on reste dans un modèle de conception patrimoniale. D'autre part, la référence au nœud de contrats entre parties prenantes situe le fondement théorique sur une base contractualiste de la firme partenariale. Enfin le sociétaire est scindé selon ses intérêts, en client, partenaire ou citoyen.

Or une autre idée est que le sociétaire intégrerait ses différentes casquettes. Il est *à la fois* client, détenteur de capital social et à ce titre associé à la gestion par l'intermédiaire des administrateurs de niveau 1 et 2, partenaire, et citoyen (figure 10). La distinction des strates perd alors de sa pertinence. Les dirigeants doivent avoir à l'esprit qu'ils s'adressent à un public qui personnifie les trois strates. A travers l'ubiquité, c'est toute la richesse et la complexité du système mutualiste qui apparaît. Concrètement, par exemple, le pragmatisme du modèle de Cadiou *et al.* renvoie à la maximisation de la valeur, à la rémunération. En proposant un modèle intégré, on peut alors penser qu'au niveau pragmatique, les attentes d'un sociétaire ne sont pas uniquement centrées sur la maximisation de son investissement, mais recouvrent un pragmatisme sociétarial, plus large, que nous voulons tenter de définir.

Figure 10 : Les strates de gestion dans le système mutualiste



## 2. La stratégie de légitimation : la gestion d'un gap

Comment la théorie éclaire-t-elle les problèmes de légitimité de l'entreprise en général ? Après un tour d'horizon de la littérature sur le sujet, nous mettons en évidence que la notion même de légitimité renferme un écart entre construction et perception.

### 2.1 L'existence d'un gap

#### 2.1.1. Le gap de légitimité dans les théories de la firme

La théorie économique classique se réfère au théorème d'Arrow et Debreu, selon lequel, sous condition de concurrence pure et parfaite, l'équilibre économique atteint naturellement l'optimum de Pareto. Dans une vision orthodoxe, l'entreprise limite sa responsabilité sociale à l'accroissement de ses profits (Friedman, 1962). Dans la théorie néoclassique, le seul objectif de l'entreprise est de maximiser les profits, sa contribution sociale résidant dans le fait de verser des salaires, des impôts, de financer des achats et investissements. Dès lors, il n'est pas du ressort de l'entreprise de prendre en compte les attentes sociales, les bénéfices sociaux

représentant des coûts pour l'entreprise. La légitimité ne se justifie qu'envers les actionnaires, les autres parties prenantes apparaissent comme des contraintes pour la firme. La théorie de l'agence s'intéresse à la façon dont le principal (l'actionnaire) s'assure que les actions de l'agent (le gestionnaire) sont bien conformes à la recherche des intérêts du principal. A la base de cette vision, se trouvent des divergences d'intérêts et de préférences entre individus. Mais par leur opportunisme, les dirigeants cherchent à augmenter leur marge discrétionnaire. C'est pourquoi les actionnaires mettent en place des mécanismes de contrôle. Mais les limites cognitives et asymétries d'informations, l'incomplétude des contrats, la faiblesse des mécanismes de contrôle, l'opportunisme des acteurs, sont autant d'éléments favorisant une perte de légitimité par rapport au projet des actionnaires.

Dans cette perspective, l'écart se creuse entre croissance économique et progrès social, entre le noyau stratégique et les différentes parties prenantes autres que les actionnaires. Et les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'ont pas permis de rétablir la légitimité de l'entreprise. Au contraire, les entreprises sont vues comme prospérant aux dépens de la société et la RSE comme une réponse aux pressions extérieures ne visant qu'à soigner la réputation de l'entreprise. Elles ont un impact limité et sont insuffisamment intégrées dans la stratégie de l'entreprise (Porter et Kramer, 2011).

La notion d'externalités a permis de formaliser ce rapport entre l'entreprise et son environnement. Les externalités apparaissent quand l'entreprise génère des conséquences qu'elle ne supporte pas directement, comme la pollution. En contrepartie, la société impose des impôts, pénalités afin que les externalités soient internalisées par les firmes. Ainsi l'entreprise doit assumer les coûts qu'elle engendre et inflige à la société, ce faisant elle rend des comptes à la société mais ne répond pas forcément à ses attentes.

Les récents développements de la théorie de l'agence élargissent la relation d'agence et font apparaître l'entreprise comme un nœud de contrats, « *contracting nexus* » (Jensen et Meckling 1976), concernant l'ensemble des agents dont le bien-être est influencé par la firme, les stakeholders ou parties prenantes : apporteurs de facteurs de production (travail, capital, matières premières, assumption du risque) et consommateurs (Freeman, 1984). Le but est de minimiser les coûts d'agence associés aux différentes relations de coopération avec les parties prenantes. La recherche d'un équilibre coopératif (Aoki, 1984) est primordiale. Le noyau dirigeant dispose de marges de manœuvres pour satisfaire les attentes des parties prenantes. Les entreprises sont alors tentées de mener de front mais de manière distincte différents types

de légitimations (Cadiou et Gabriel, 2005) : envers les parties prenantes principales, une « *légitimité pragmatique éclairée* », par référence à des modèles communs de pensée; envers les parties prenantes élargies, une « *légitimité pragmatique radicale* », par la satisfaction d'intérêts des diverses parties prenantes mais sans référentiel commun. Ce « *découplage* » (Handelman et Arnold, 1999) consiste à donner des preuves, bien souvent symboliques et rhétoriques, à chacune des parties prenantes. Cette stratégie n'est pas sans risques : une conscience de l'écart entre discours et actes de l'entreprise ; un conflit potentiel du fait que, fondamentalement, la finalité du projet d'entreprise n'est pas partagée par l'ensemble des parties prenantes; enfin, l'entreprise adopte de préférence le système de légitimité économique (et non social-écologique), la stratégie sociale de l'entreprise vise à se protéger des conflits pour mener à bien le projet économique (Husted et Allen, 2000). La conception de la légitimité reste stratégique (Pfeffer, 1981) : la légitimité est une ressource opérationnelle utilisée par l'organisation en manipulant les symboles pour gagner un soutien sociétal, dans une perspective managériale et instrumentale.

A l'aune d'une approche critique<sup>11</sup>, cet écart reflète l'écart existant entre les idées pures et la praxis, la réalité. En effet, les idées, quand elles sont séparées de la vie sociale réelle, tendent à apparaître comme une réalité autonome. Par un processus d'inversion, les idées déterminent le monde réel, alors que la matérialité précédait les idées. Elles deviennent alors idéologie et prennent une fonction de dissimulation, de distorsion du réel. Dans une telle perspective, la légitimité construite a donc une fonction de distorsion de la réalité effective, au service d'une autorité en place. Cette distorsion peut être perçue par le public. La théorie de la régulation (Saillard et Boyer, 2002), quant à elle, s'intéresse à la façon dont les acteurs sociaux, niveau marqué par les enjeux de pouvoir, la détermination des orientations normatives, le contrôle des ressources, trouvent des compromis. Le niveau institutionnel incarne ces « *règles du jeu* », lois, règlements, contrats, institutions. Le niveau organisationnel est constitué par le mode de production, le « *comment* ». Un ensemble cohérent de ces trois niveaux instaure une régulation, source de stabilité sociale, tels le compromis fordiste ou l'Etat providence. L'entreprise comme institution voit sa légitimité questionnée tant par de nouvelles formes de coordinations organisationnelles, que par une évolution dans les rapports sociaux. Il s'agit de deux contestations de la régulation incarnée par la firme.

---

<sup>11</sup> Voir l'approche marxiste de la légitimité présentée par Ricoeur (1997)

La sociologie économique, en renouveau depuis les années 1980, à la suite des travaux de Granovetter (1995), et dans la lignée de Polanyi (1944) et Weber (1971), insiste sur « *l'encastrement* » de la vie économique au sein de relations sociales. A la différence de l'économie classique, qui postule un acteur rationnel et à la poursuite de son intérêt personnel, agissant de manière atomisée, c'est-à-dire indépendante des autres acteurs dans sa prise de décision, l'acteur de la sociologie économique prend en compte ses relations concrètes, avec leur structure et leur histoire, pour définir son comportement. Les institutions, alors vues comme créations sociales, sont contingentes, représentant non pas la solution la plus efficiente mais résultant de l'histoire, de relations, de rapports de pouvoir. Le courant francophone de la sociologie économique comprend notamment l'école des conventions et celle de la régulation. Les conventions sont un ensemble de normes partagées par les acteurs, ceux-ci étant à la fois générateurs de normes et influencés par elles, dans une co-construction qui dépasse l'opposition entre l'individualisme de l'économie classique et le holisme sociologique. Les acteurs sont capables de donner eux-même le sens de leur action, en la justifiant par rapport à des ensembles cohérents de normes, appelés « *mondes* » ou « *cités* » : inspiré, domestique, civique, marchand, opinion et industriel (Boltanski et Thévenot, 1991). La logique de l'action, la légitimité, est fondée sur un système éthique, sur la référence à un principe supérieur commun. L'entreprise se présente alors comme le lieu de rencontre de plusieurs mondes, entre lesquels les compromis sont stabilisés par des dispositifs. Le déficit de légitimité se produit lorsque ce compromis entre différents mondes en présence est rompu, que les acteurs en présence ne partagent pas les mêmes valeurs de références sans trouver de dispositifs communs. Dans le cas où les acteurs partagent la même cité, cette dernière peut être remise en cause par des logiques concurrentes, s'affaiblir par ses incohérences, les dissonances induites.

Les représentations, le sens donné, l'intervention de la subjectivité, amènent à considérer également la pertinence d'un regard psychosociologique. La théorie de l'engagement et la notion associée de rationalisation (Joule et Beauvois, 2002) peuvent elles-aussi permettre de comprendre l'écart entre les légitimités perçues par les partenaires et construites par le noyau dirigeant. Dans cette approche, l'engagement est central : « *l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte* » (Joule et Beauvois, 2002 : 83). Ce degré d'engagement influera positivement sur la persévérance dans l'action, autrement dit, il nous est difficile de revenir sur une décision prise sous peine de mettre en péril notre sentiment d'identité, « *escalade d'engagement, dépense gâchée, piège abscons, relèvent d'un même processus, assez proche de ce que Lewin appelait un effet de gel, et qui ne*



concerne finalement rien d'autre qu'une forme d'adhérence des personnes à leurs décisions » (2002 : 47). L'engagement dans un acte « problématique », contraire à nos idées ou motivations, « conduit au moins à une modification des contenus idéels dans le sens d'une rationalisation de l'acte » (2002 : 85). Comme les déterminants de nos décisions ne sont pas forcément conscients et rationnels, nous cherchons par la « rationalisation » à justifier nos comportements a posteriori.

Dans la firme, la légitimité construite par le noyau stratégique se présente comme une possibilité de rationalisation adressée aux besoins cognitifs des différents partenaires, pour lesquels l'engagement s'assimile parfois à un acte problématique. Si la rationalisation permet ainsi de réduire l'écart entre les différentes perceptions de la légitimité, il n'en demeure pas moins que certains peuvent être sensibles à des dissonances. A l'inverse, on peut penser que le noyau stratégique, verra, par l'effet de l'engagement, ses représentations modifiées par les preuves symboliques destinées aux parties prenantes.

**Tableau 1 : Les sources du gap de légitimité**

Théorie	Source de légitimité	Gap de légitimité
Agence	Maximisation de la valeur actionnariale	Opportunisme des acteurs
Parties prenantes	Equilibre dans la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes	Découplage ; primauté de la légitimité économique
Critique, Régulation	Cohérence avec la pratique ou avec un mode de régulation	Distorsion de la réalité, Remise en cause de la régulation incarnée par la firme
Institutionnelle, culturelle	Conformité aux attentes de la société	Non congruence avec les valeurs de la société
Sociologie économique, conventions	Référence à un monde commun ou compromis entre mondes	Absence de compromis entre conventions de références
Psychosociologie	Possibilité d'un engagement des individus	Actes problématiques Absence de rationalisation ou dissonance

La compréhension d'un gap de légitimité selon différentes approches théoriques apparaît au tableau 1. Soulignons ici la complémentarité des approches évoquées. Nous envisageons l'entreprise comme une coalition de parties prenantes. Les autres éclairages nous aident à comprendre qu'il existe un écart de légitimité. Pour dépasser leurs différences, référons nous à Ricoeur.

### 2.1.2. Le gap est intrinsèque à la notion même de légitimité

La complexité dans l'appréhension et la maîtrise de la légitimité provient de ce qu'elle fait intervenir la subjectivité de chacun. En effet, comme le précise Suchman (1995), si la légitimité est détenue objectivement, elle reste créée subjectivement. C'est dans le secret de la subjectivité que réside de façon ultime la détermination de la légitimité des actions (Laufer, 1996). La relation à la légitimité est de l'ordre de la croyance, et il existe un écart entre la prétention à la légitimité et son acceptation, comme l'expose Paul Ricoeur (1997 : 33), quand il relève « ... *les tensions entre la prétention à la légitimité revendiquée par le pouvoir et la croyance en cette légitimité que proposent les citoyens. Cette tension provient de ce que, tandis que la croyance des citoyens et la prétention de l'autorité (du pouvoir) devraient se situer au même niveau, en fait cette équivalence n'est jamais donnée, mais plutôt toujours plus ou moins une fabrication culturelle. En effet, il y a toujours plus dans la prétention du pouvoir à la légitimité que dans les croyances effectives des membres du groupe* ».

C'est pourquoi la confiance est fondamentale à la pérennité de l'organisation, et l'entreprise prête attention aux relations de confiance développées avec les diverses parties prenantes. C'est pourquoi aussi la légitimité est évolutive, jamais acquise, et renvoie à des représentations différentes selon les parties prenantes.

Il faut ici se pencher sur ce qu'est le modèle de l'entreprise grâce à l'éclairage Pesqueux (2002). En effet se pose pour l'entreprise, comme pour toute institution, le problème du décodage des représentations. Toute modélisation d'une organisation, ou toute représentation, manque, par principe, la réalité et la vérité de l'organisation qu'elle veut modéliser ou représenter. Aux fondements des modèles, on trouve deux aspects, le premier aspect étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Dans toute référence à un modèle, l'aspect réduction de la réalité tendrait à mettre en avant l'aspect « *passif* » de la représentation là où, dans son acceptation normative, ce serait l'aspect « *actif* » de l'identification qui l'emporterait. C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne viendra, en conséquence, limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. C'est donc ce processus de justification qui viendra limiter la production de modèles.

Il est nécessaire de se référer plus avant à Paul Ricoeur (1997) : pour lui, l'idéologie et l'utopie sont toutes deux des produits de l'imagination sociale et culturelle. L'imagination a deux

versants opposés : du côté négatif elle déforme la réalité mais du côté positif, elle permet de structurer notre rapport au monde. L'idéologie peut être vue comme un processus d'incitation et de simplification. Elle offre au pouvoir les représentations dont il a besoin pour fonctionner. La légitimité serait une situation dans laquelle le pouvoir et l'autorité coïncident. Cette situation est par nature idéale et non atteignable.

Les développements semblent aller dans le sens de l'affirmation d'un écart. Il existerait un gap entre la légitimité construite par les dirigeants et la légitimité perçue par les parties prenantes. Nous allons nous y intéresser dans cette recherche.

Comment se positionner en tant que manager face à ce gap de légitimité ? En effet le risque est de porter atteinte à la pérennité des projets, projet d'entreprise et projet personnel des managers. L'enjeu pour le gestionnaire sera de comprendre les attentes des parties prenantes, d'identifier les contours de ce gap de légitimité, et de mettre en œuvre des actions visant à rapprocher les visions des diverses parties prenantes.

## **2.2 La légitimation devient un objectif stratégique**

Les pratiques de légitimation deviennent déterminantes pour la pérennité du projet de l'entreprise. La littérature souligne en effet que les entreprises ne sont pas passives dans les processus de légitimation (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995). Elles s'attèlent à une gestion de leur légitimité, selon des modes effectifs ou plus souvent symboliques. La littérature met en avant l'importance des discours, de la communication dans les stratégies de légitimation (Philips *et al.*, 2004). Le discours peut également être la forme d'un investissement en gouvernement.

### **2.2.1. L'investissement en gouvernement**

En termes stratégiques, les pratiques de légitimation peuvent être assimilées à des « *investissements en gouvernement* » (Genainvre, 2003). L'investissement stratégique en gouvernement représente un coût, une dépense spécifique, associé à la recherche d'équilibre des pouvoirs dans l'entreprise, de la mobilisation de l'organisation autour de sa stratégie. Cette action vise à augmenter la légitimité de l'organisation par rapport aux attentes des parties prenantes.

L'investissement stratégique en gouvernement poursuit des objectifs visant par avance à réguler les problèmes d'agence, à mettre en conformité l'organisation avec les mutations de

l'environnement, améliorer la prise de décision, provoquer des opportunités de croissance. Il est stratégique dans la mesure où il impacte la performance et la création de valeur de la firme. Cet investissement occasionne une dépense spécifique dont on escompte un potentiel de développement, une influence positive sur la performance et la création de valeur. Son objectif est d'améliorer les prises de décision sur les futurs investissements de la firme. L'investissement en gouvernement peut revêtir différentes natures : structure, communication institutionnelle, formation, recherche-développement et veille stratégique.

Pour comprendre plus concrètement ce que peut être un investissement en gouvernement, nous rapportons dans le tableau 2 une classification présentée par Genavre (p.98), adaptée des travaux de Bounfour<sup>12</sup> (1998).

**Tableau 2 : Le classement des projets d'investissement en gouvernement**

NATURE D'INVESTISSEMENT	MODALITES PRISES PAR LES INVESTISSEMENTS EN GOUVERNEMENT
Investissement en structure	Acquisition de structure moniste Acquisition de structure duale Acquisition de comités spécialisés + audit + sélection + rémunération Séparation des fonctions de PDG et DG Limitation du cumul des mandats + pour le PDG + pour le DG + pour les administrateurs
Investissement en communication institutionnelle	Acquisition de vecteurs de communication interne et externe variés (media, presse, minitel, n° vert, intranet, guide et lettre aux actionnaires) Acquisition de matériels et logiciels informatiques
Investissement en formation	Formation des administrateurs, actionnaires Formation des dirigeants Formation des salariés Intégration d'administrateurs indépendants Intégration de spécialistes en systèmes d'information
Investissement en R&D et veille stratégique	Développement de comités consultatifs d'actionnaires, de gouvernance d'entreprise Développement de charte et code de déontologie Développement de groupes de réflexion sur les pratiques de gouvernance d'entreprise Développement de la transparence et qualité de l'information financière, sociale, écologique, sur les pratiques de rémunération, de gouvernance Développement d'action citoyenne et sociale (mécénat, 35h...)

<sup>12</sup> Bounfour A. (1998), "Investissements immatériels : définition et mesure, une approche fonctionnelle", Actes du XIXème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Nantes, p.399

Genavre souligne toutefois la difficulté à mesurer la portée d'un tel investissement : « *étant immatériel, exclusif et irréversible, il a par essence une efficacité difficile à vérifier* » (p.277).

Dans une approche financière et quantitative, l'investissement en gouvernement peut s'appréhender grâce à la notion de « *valeur actuelle nette augmentée* » (VANA). Le critère traditionnel en finance de « *valeur actuelle nette* » (VAN), qui amène à rejeter ces investissements car ils ne comportent que des coûts, apparaît limité pour apprécier ces investissements immatériels. En considérant l'option de croissance associée, on peut recourir au modèle de la VANA pour sélectionner l'investissement.

Toutefois, la VANA comporte également des limites : sa force théorique devient une faiblesse quand il s'agit de recourir aux modèles mathématiques difficilement applicables sur lesquels elle repose. Ces modèles n'incluant pas toutes les variables macro et micro-économiques de l'investissement, ils supposent que beaucoup d'informations et d'hypothèses soient vérifiées et nécessitent pour cela des compétences spécifiques. Bien que présentant une avancée dans l'appréhension de l'investissement en gouvernement par rapport à une approche financière traditionnelle, le critère de la VANA se heurte donc à sa difficile opérationnalisation. L'évaluation a posteriori par les actionnaires se fait grâce aux indicateurs standards de performance et leur verdict s'exprime par les réactions des marchés. Les limites de la VANA nous amènent à envisager des évaluations plus qualitatives, qui s'intéresseraient à la mobilisation autour du projet de l'entreprise.

### 2.2.2. Les stratégies de légitimation de l'organisation

Suchman précise que les entreprises mènent des stratégies différentes, visant soit à gagner, soit à maintenir, soit à réparer leur légitimité organisationnelle. Pour ce faire elles déclinent les stratégies selon les axes pragmatique, moral et cognitif.

Le contenu des discours peut être abordé sous l'angle de l'analyse critique de discours (Vaara et Tienari, 2008) qui s'intéresse plus précisément à la rhétorique. On peut également rechercher dans les discours la référence à des normes partagées, afin de mobiliser autour du projet de la firme.

Le rôle des valeurs peut, dans les termes de Ricoeur, renvoyer à « *l'idéologie* » comme moyen de légitimation : « *La structure même de légitimation implique le rôle nécessaire de l'idéologie. L'idéologie doit brider les tensions qui caractérisent le procès de légitimation,*

*c'est-à-dire les tensions entre la prétention à la légitimité revendiquée par le pouvoir et la croyance dans cette légitimité que proposent les citoyens* » (1997 : 33). Il met en exergue la complémentarité entre l'idéologie et l'utopie, l'idéologie ayant une fonction d'intégration sociale, de légitimation du pouvoir; l'utopie ayant une fonction d'imagination qui vient porter remède à l'étroitesse de la pensée idéologique. Les firmes sont alors des systèmes sociaux se légitimant par des représentations imaginaires : « *cités idéales* » (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999) ou « *modèles idéologiques* » (Pesqueux, 2000, 2002). Ces « *abstractions légitimatrices* » (Malherbes, 2008) permettent de donner du sens aux incertitudes, de créer du sens autour de références communes.

Aujourd'hui, les enjeux de légitimité semblent justement se situer au niveau des valeurs : « *La crise actuelle de la légitimité de l'activité des entreprises (notamment multinationales) s'est produite parce qu'il y a eu décrochage entre les attentes et valeurs de la société civile et celles véhiculées par les entreprises* » (Capron et Quairé-Lanoizelée, 2004 : 7). Étant donné la crise du critère ou des normes de justification, la finalité sociale éveillant les suspicions, la légitimité de l'entreprise passe par la construction d'une légitimité morale (Renou et Renault, 2007), le développement d'une « *légitimité de type procédurale afin de reconstruire son système d'acceptabilité sociale des actions managériales* » (Cadiou et Gabriel, 2005 : 137). L'entreprise, tentée de poursuivre des stratégies de légitimation différentes selon les publics et de réaliser des investissements de forme, risque que ces découplages soient perçus; elle gagnerait à construire une légitimité « *globale* », « *c'est-à-dire un ensemble de normes conventionnelles ou formelles, reconnu par tout acteur quelle que soit sa nature* » (Cadiou et Gabriel, 2005 : 137). Il y a ici référence à l'école des conventions, qui propose de considérer la justification des actions selon leur référence au bien commun (Boltanski et Thévenot, 1991). Il existe alors des mondes ou cités de référence : marchande, civique, domestique, inspirée, industrielle, de l'opinion ; la cité par projet a été ajoutée dans les travaux ultérieurs visant à caractériser le capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999).

Ainsi, les dirigeants construiraient des stratégies de légitimation par référence à des principes communs fondés sur l'identité mutualiste. Ils les déploieraient de manière privilégiée à travers des discours. Le modèle mutualiste serait largement utilisé pour donner une image positive de l'entreprise, notamment pour attirer de nouveaux clients.

La littérature soulignant que les entreprises ne sont pas passives face aux pressions de l'environnement, elles devraient être en mesure d'adapter leur pratiques de légitimation aux

contours du gap de légitimité. Dans cette logique, la communication des dirigeants sur le mutualisme viendrait combler le gap de légitimité.

La gouvernance mutualiste a des particularités que nous développons au chapitre 2. La référence à un modèle mutualiste est susceptible d'être renforcée par le fait que la légitimité d'une organisation « *dérive d'un processus isomorphique itératif* » (Scott, 2001). Ceci devrait conduire les organisations mutualistes à adopter des stratégies discursives similaires ou proches.

Une autre question se pose. Les entreprises peuvent choisir d'adopter des stratégies de communication différentes ou identiques selon les parties prenantes.

Dans le premier cas, le positionnement est adapté à chaque partie prenante, on parle de « *marketing résiliable* » (Hlady-Rispal 2008), d'un système de légitimité pragmatique (Cadiou et Gabriel 2005) qui mobilise des formes de légitimité différentes selon les parties prenantes.

Dans le second cas, l'organisation recherche un positionnement commun envers toutes les parties prenantes. On parle alors de « *marketing communautaire* » (Hlady-Rispal 2008), qui insiste sur la notion de citoyenneté ou d'engagement responsable. L'organisation vise une « *légitimité globale* » (Cadiou et Gabriel 2005) en proposant des références, un ensemble de normes reconnues par tous les acteurs.

Ce dernier positionnement, certes plus difficile, nous paraît plus adapté à la nature des organisations d'ESS, principalement pour deux raisons. D'une part le projet du mutualisme cherche à rassembler, relier les personnes plutôt qu'à les diviser. D'autre part le sociétaire incarne plusieurs parties prenantes. Dans une vision normative, on pourrait donc s'attendre à l'invocation de références communes auprès de toutes les parties prenantes et par toutes les organisations mutualistes. La communication sur le mutualisme ferait référence à un modèle commun intra-organisationnel.

# Conclusion du chapitre 1

« La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Elle est une manière d'interroger les phénomènes étudiés. » (Quivy et Van Campenhout, 1995 : 102). Nous choisissons donc d'aborder la gouvernance mutualiste sous l'angle de légitimité (Suchman, 1995).

Selon cette approche, l'organisation tend à manifester sa congruence avec l'environnement, par des actions effectives ou symboliques. La mobilisation de la légitimité comme ressource pour assurer la cohésion des parties prenantes autour du projet de l'entreprise en fait un concept intéressant le management stratégique.

La légitimité est complexe, évolutive, subjective. La relation à la légitimité est de l'ordre de la croyance, de la fabrication culturelle : par conséquent il existe un écart entre la prétention à la légitimité et son acceptation, comme l'expose Ricoeur. C'est la compréhension de ce gap de légitimité qui nous guide dans la suite de ce travail.

Comment cette problématique s'exprime-t-elle au sein de l'entreprise coopérative et mutualiste ? Cette forme d'entreprise nous intéresse particulièrement : en tant qu'entreprise, elle est soumise aux mêmes problèmes de légitimité que toute autre entreprise. En tant que société de personnes, elle a une gouvernance particulière, une légitimité particulière. Etant donnée la moindre référence à l'entreprise collective dans la littérature académique, il nous paraît important pour avancer dans ce travail de contextualiser la théorie de la légitimité. Comment les spécificités de l'entreprise mutualiste conduisent-elles à une définition propre de la légitimité de ce type d'entreprise ? Comment asseoir sa légitimité en contexte mutualiste pour le dirigeant ? Ces questionnements font l'objet du chapitre suivant.



## Chapitre 2      *Le mutualisme : une gouvernance sociétariale*

Après avoir posé les bases d'une approche fondée sur la théorie de la légitimité, nous avons besoin de l'observation afin de l'étendre au mutualisme. Ce chapitre vise donc à mieux comprendre ce qu'est le mutualisme, afin de pouvoir préciser les contours de la légitimité mutualiste aujourd'hui, d'élaborer notre concept.

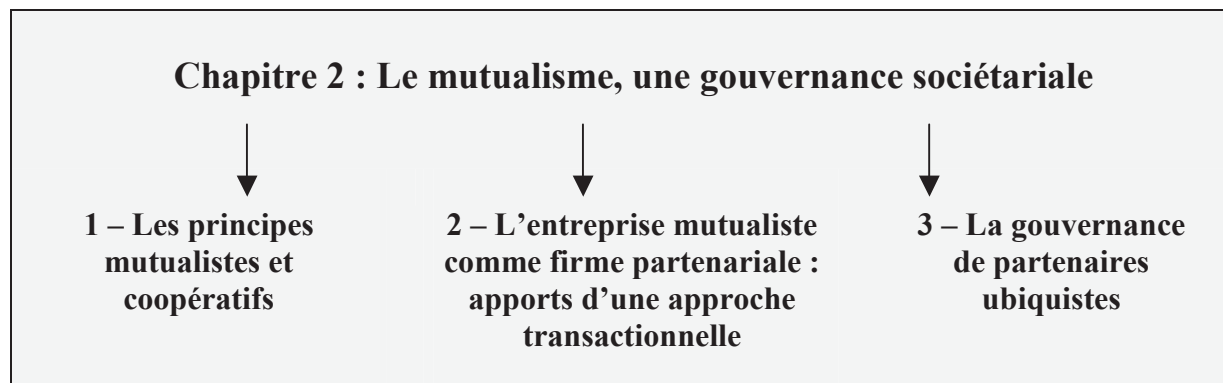
Selon la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale : « *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.* » Comment ces caractéristiques originales peuvent-elles forger une gouvernance propre à l'entreprise coopérative et mutualiste ?

Le gouvernement d'entreprise correspond à « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997). En préalable, il nous faut toutefois préciser que le recours au concept de gouvernance fait débat quant à son application à l'entreprise d'économie sociale. La gouvernance est historiquement associée au retour du pouvoir de l'actionnaire face au manager. Le concept est donc issu du modèle actionnarial (Pérez, 2009 ; Pesqueux, 2000) et contribue à le légitimer. C'est bien conscients de cette contingence des modèles de gestion, voire de leur performativité, que nous avançons dans la compréhension de ce que nous appelons néanmoins la gouvernance mutualiste. Notre démarche est justement de contextualiser les pratiques de gestion à l'identité mutualiste et non d'appliquer aveuglément un modèle élaboré pour « *l'entreprise profit* » (Pesqueux, 2000).

Nous définissons tout d'abord l'entreprise coopérative et mutualiste comme société de personnes disposant d'une gouvernance originale (1). Nous voyons en quoi elle se rapproche

du modèle de l'entreprise partenariale (2). Enfin nous mettons en avant une caractéristique centrale, l'ubiquité des parties prenantes mutualistes (3). La figure 11 reprend le plan du chapitre 2.

Figure 11 : Plan du chapitre 2



## 1. Les principes mutualistes et coopératifs

L'intérêt manifesté depuis « la crise » pour les formes d'organisations coopératives et mutualistes ne doit pas faire oublier qu'il s'agit de pratiques anciennes et diverses. Particulièrement théorisées au 19<sup>ème</sup> siècle, elles sont riches d'une tradition et d'une conceptualisation spécifiques. Comme le souligne Laville (2012 : 5) : « *une entreprise d'ESS n'est pas qu'affaire de rationalité, elle est aussi affaire de légitimité* », contrairement à l'entreprise actionnariale, l'entreprise d'ESS « *tire sa légitimité d'un autre registre : sa création s'explique par l'importance accordée à un bien commun sur lequel se rassemblent les membres fondateurs* ». C'est pourquoi nous présentons en quoi, depuis ses racines jusqu'à nos jours le mutualisme est affaire de légitimité. Ensuite nous spécifions le mutualisme tel que nous l'étudions : à la fois un esprit dépassant les statuts et un mode de gouvernance spécifique.

### 1.1 Le mutualisme : une « affaire de légitimité »

#### 1.1.1. Une légitimité sociale inscrite dans les gènes

Les entreprises coopératives et mutualistes sont apparues au cours du 19<sup>ème</sup> siècle. On trouve néanmoins dans l'histoire des traditions communautaires aux siècles précédents. Elles remontent à l'Antiquité, notamment grecque et mésopotamienne, fleurissent à l'époque

médiévale avec le compagnonnage, les fours communs, les sociétés taisibles<sup>13</sup>, ou les fruitières jurassiennes, qui permettaient collectivement la fabrication et l'écoulement du fromage.

Au 18<sup>ème</sup> siècle, les Lumières donnent au mutualisme un fondement qui s'affranchit de la charité chrétienne pour s'appuyer sur la solidarité, la démocratie, l'égalité, l'universalité des droits.

La Révolution marque un coup d'arrêt à ces pratiques, notamment la loi Le Chapelier qui interdit les associations. A cette époque en effet les organisations non lucratives sont perçues comme créatrices de privilèges pour leurs membres. Malgré ce contexte juridique défavorable, face à la montée du paupérisme ouvrier, apparaissent les sociétés de secours mutuel. Elles sont « *à la fois des sociétés de prévoyance (les membres s'assurent en versant des cotisations volontaires), de bienfaisance (soutien des philanthropes) et de résistance, combinant l'assurance contre les risques sociaux (maladies, funérailles...), le soutien aux plus faibles (veuves et orphelins) et la défense professionnelle (caisses de chômage et de grève)* » (Demoustier, 2001 : 21).

Le socialisme utopique du 19<sup>ème</sup> siècle redonne un élan aux pratiques associatives et communautaires. Gueslin (1998) met en relief les différentes sources de l'économie sociale en France : le courant socialiste débouchant sur les coopératives de production, de consommation et sur le mutualisme; le christianisme social qui influence également le développement de coopératives de production, mais aussi de crédits mutuels; le courant solidariste, républicain social, lié particulièrement au développement de la mutualité; le courant libéral et philanthropique à l'origine des banques populaires.

L'idée d'une communauté autogérée est véhiculée par des penseurs visionnaires (Cabet, Saint-Simon, Fourier etc.). La figure marquante du mutualisme est Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), qui « *cherche avec le mutualisme une voie médiane entre le capitalisme et le socialisme* » (Vallat, 1999 : 244). Il appelle « *mutuellisme* » l'organisation dans laquelle chacun apporte librement son travail et retire de l'échange sa juste part, supérieure à celle qu'il aurait eue en travaillant seul. Le fédéralisme se présente comme le système politique compatible avec le mutualisme. Il est profondément décentralisateur, en vertu du principe de

---

<sup>13</sup> les sociétés taisibles ou "accords tacites" sont des propriétés collectives de terres agricoles

subsidiarité<sup>14</sup>. Mettant en application ses idées, il crée en 1849 la « *banque du peuple* » : une banque d'échange reposant sur le crédit mutuel et gratuit et la suppression du numéraire. Ainsi, chaque adhérent, personne physique ou association, obtient une créance dont la valeur équivaut au produit de son travail et s'engage à accepter des bons en paiement de sa marchandise. Il faut noter que le mutuellisme et le fédéralisme portés par les proudhoniens se distinguent de la pensée marxiste. Cette dernière prône la prise du pouvoir politique et se méfie des réalisations mutualistes et coopératives, qui risquent l'embourgeoisement et l'illusion immédiate de changements trop partiels. Ainsi Proudhon apparaît comme réformiste, défendant « *une révolution économique à partir du modèle de la production indépendante quasi artisanale, en valorisant la production collective (les compagnies ouvrières) et en organisant des échanges économiques par le mutuellisme et le fédéralisme* » (Demoustier, 2001 : 26).

Le lancement de la coopération bancaire est attribué à l'allemand Friederich Raiffeisen (1818-1888). Les caisses villageoises de crédit mutuel et agricole fondées en 1848 collectent l'épargne des adhérents pour accorder des prêts personnels sous couvert d'une caution. C'est à partir de ce modèle que sont créés le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, le Crédit Coopératif, la Banque Populaire (Collette et Pigé, 2008 : 13).

La fin du 19<sup>ème</sup> siècle voit la reconnaissance juridique progressive des groupements intermédiaires : coopératives à partir de 1867 et avec la loi de 1917 qui leur permet de constituer une dotation sur des redevances de la banque de France ; syndicats en 1884 ; charte de la mutualité en 1898 ; associations non professionnelles avec la loi de 1901. La légitimité des organisations coopératives et mutualistes est ainsi affirmée par leur légalité, qui ouvre la voie d'un fort développement.

Le début du 20<sup>ème</sup> siècle voit une forte progression des associations, coopératives et mutuelles. La mutualité bénéficie de la doctrine solidariste de Léon Bourgeois, selon laquelle il existe une solidarité organique au sein de la société, au nom de l'interdépendance des membres de la société, les plus aisés doivent une « dette sociale » aux plus pauvres. C'est à cette époque qu'est créée la Fédération nationale de la mutualité française (F.N.M.F.), en 1902. Le milieu agricole s'organise, d'abord sous forme syndicale, puis coopérative quand le statut le permet, afin d'améliorer le pouvoir de négociation des agriculteurs dans

---

<sup>14</sup> Principe selon lequel l'Etat n'intervient dans la résolution des problèmes sociaux que s'ils ne peuvent être résolus par les corps intermédiaires (familles, associations...).

l'approvisionnement et la commercialisation de leur production. Cette période de croissance de l'économie sociale est marquée par l'ambition d'une « *république coopérative* » fondée sur les coopératives de consommation, selon les termes de Charles Gide (1847-1932). Elle se concrétise néanmoins par une organisation sectorielle.

La coopération est mise à l'épreuve de la crise des années 30. Elle n'apparaît plus comme une alternative à l'expansion du capitalisme mais comme un secteur, théorisé par Fauquet (1873-1953) dans *Le secteur coopératif* en 1935. Elle n'incarne donc plus un modèle alternatif de société et perd en cela de sa légitimité cognitive.

### 1.1.2. Le développement d'un gap mutualiste

La période s'ouvrant après la Libération est marquée par la participation active des entreprises associatives à la croissance fordiste : essor des mutuelles de santé devenues complémentaires à la sécurité sociale, modernisation de l'agriculture, bancarisation des ménages. Elles peuvent compter avec le soutien des pouvoirs publics qui voient dans les entreprises associatives la possibilité de prendre en charge les « *coûts sociaux de la croissance* » (Demoustier, 2001 : 18). Dans le même temps, les organisations se professionnalisent, développent des pratiques gestionnaires. Ces pratiques s'accompagnent, ou conduisent à, un recul de l'engagement militant et du bénévolat (Mayaux, 2012 ; Côté, 2009). On constate une modification du lien unissant les sociétaires à leur organisation. Avec l'individuation des risques, les assurances mutuelles « *lient plutôt de façon individuelle et sérielle des assurés à une administration centrale* » (Petitclerc, 2009 : 92). L'évolution des organisations mutualistes tend à produire une oligarchie, selon la théorie de la dégénérescence démocratique. Cette théorie appliquée par Meister (1974) aux organisations démocratiques ayant des activités économiques, explique la formation d'une oligarchie pour deux raisons : les capacités à diriger sont inégalement réparties et la gestion devient plus complexe avec l'augmentation de la taille des organisations. Ceci favorise une rente de situation pour les dirigeants, qui ne se trouvent mis en danger, ni par le marché, ni par le sociétariat.

Ainsi voit-on apparaître progressivement des logiques différentes susceptibles d'affaiblir l'unité des parties prenantes autour du projet mutualiste. Mais en contexte de croissance, les entreprises mutualistes prennent leur place dans le compromis fordiste.

Les années 1970 voient la reconnaissance institutionnelle d'un projet commun. Les acteurs se structurent autour du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes Coopératives et

Associatives (CNLAMCA), devenu Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale (CEGES) en 2001. Ils se réunissent en 1977 sous l'appellation commune, soufflée par Desroche, d' « *entreprises d'économie sociale* ». Les années 1990 voient la montée de l'économie solidaire qui, en réaction à la banalisation de l'économie sociale, prône des initiatives visant à rétablir les liens sociaux et la proximité. Les mouvements sociaux contestent la légitimité des organisations d'économie sociale, qui ne se montrent plus dans la lignée de leur projet fondateur. De plus en plus, les entreprises de l'économie sociale doivent composer avec la financiarisation et la multinationalisation de l'économie, la concurrence, les réglementations internationales etc. Ceci modifie les principes de référence des parties prenantes mutualistes.

Aujourd'hui, le mutualisme et l'économie sociale en général seraient placés devant l'alternative suivante (Vienney, 1994) : soit la dénaturation via une démutualisation, une négation des principes spécifiques afin d'adopter le modèle général de l'entreprise classique, soit une réactualisation du projet fondateur, remise à neuf des spécificités tenant compte d'un contexte qui a évolué. L'économie sociale « *instituyente* », innovante, du 19<sup>ème</sup> siècle est devenue « *instituíe* » (Desroche, 1976). Dans cette réflexion, la notion de légitimité sur laquelle nous centrons notre problématique, s'offre comme une piste pertinente et nous paraît tout à fait adaptée aux questionnements que traverse le mouvement mutualiste. Notre propos n'est pas d'idéaliser une période ancienne. La formation du mouvement mutualiste n'était pas exempte de tensions entre parties prenantes, d'autant que la discussion fait partie intégrante des pratiques d'économie sociale. Il s'agit plutôt de constater que les évolutions socio-économiques font ressurgir et renforcent des tensions latentes, propres d'ailleurs au projet mutualiste.

### 1.1.3. Le gap dans la littérature sur le mutualisme

La littérature sur le mutualisme a en partie abordé la question.

Mendez (2001) aborde la question de la confiance dans une banque coopérative. Progressivement, « *la foi laisse la place à une légitimité technique* » (2001 : 23). En effet, la confiance reposait dans les années 1970 sur la légitimité du projet mutualiste, sur les relations interpersonnelles, sur les intentions. Avec la banalisation du métier dans les années 1980, la confiance se fonde désormais sur la compétence. Dans les années 1990, les spécificités coopératives sont réactivées, mais cette fois-ci, au service d'une stratégie de différenciation : « *il s'agit à la fois d'attirer le client en mettant en avant le caractère citoyen et solidaire de la*

*banque tout en lui garantissant la sécurité de son placement grâce à des pratiques bancaires irréprochables* » (2001 : 26).

Couret (2007 : 4) relève également un décalage dans les pratiques de gestion des organisations mutualistes. Cette situation manifeste une distance entre une tendance managérialiste des dirigeants et la vision des autres acteurs, qu'il exprime ainsi :

*« Nos résultats font état d'un décalage : aux règles de justice et aux processus de gestion fortement imprégnés de l'identité mutualiste répond un usage des indicateurs de gestion nettement moins spécifique. Ce décalage est lié à un retard dans l'adaptation des instruments de gestion : ceux-ci sont encore très marqués par le virage pris par les organisations mutualistes dans les années 1980 vers une logique du développement (pilotage de la performance par des indicateurs économiques et commerciaux stricto sensu) tandis que les acteurs aspirent aujourd'hui à une lecture de la performance équilibrée par des indicateurs de qualité (la logique de la qualité). »*

Dans sa thèse sur la valeur de lien, Weber (2009) procède par une approche compréhensive fondée notamment sur l'observation participante, l'étude de sources secondaires et les entretiens. S'interrogeant sur l'esprit mutualiste, il en ressort des éléments de contours de notre objet d'étude, le gap mutualiste : la désaffection des sociétaires pour le mutualisme, qui s'explique par leur consumérisme ainsi que par une perception d'une stratégie marketing à laquelle *« il manque une éthique du geste signifiant la primauté du lien »* (p. 291), autrement dit un manque de reconnaissance ; des élus militants mais ayant une relation insuffisamment vivante avec les sociétaires ; des personnels de contact en résistance à une logique de concurrence, résistance d'ordre identitaire qui vise la défense d'un modèle mutualiste.

Cadiou *et al.* (2008) ont mené des travaux plus centrés sur la légitimité. Ils montrent que la légitimité morale restait forte et partagée, mais qu'elle était parfois éclipsée par les préoccupations managériales. La légitimité cognitive semble plus complexe : pour les administrateurs elle est à la fois évidente et difficile à spécifier ; tandis que pour les dirigeants salariés elle reste une préoccupation dans un souci de justification du modèle auprès de partenaires divers, administrateurs, sociétaires, marchés financiers ; nous ajoutons les salariés. Ceci se rapproche des conclusions de Huybrechts and Nicholls (2013). Ces derniers mettent en avant l'intérêt du concept de légitimité dans la compréhension des collaborations entre entreprise sociale et corporation dans le secteur du commerce équitable. Ils observent une

prédominance de la logique de marché sur la légitimité propre au champ institutionnel du commerce équitable.

Ce bref aperçu historique ne prétend pas être exhaustif, ce n'est pas son but tant nombre d'ouvrages de qualité traitent de la question en profondeur. Néanmoins cette mise en perspective permet d'appréhender combien le mutualisme est, depuis son origine, affaire de légitimité : réponse aux nécessités socio-économiques, projet démocratique et solidaire, inscription dans des courants de pensée à la fois anciens et renouvelés présentant des modèles d'organisation en opposition avec le modèle le plus répandu (face aux excès du libéralisme) ou bien en complémentarité (pendant la période fordiste). Les organisations mutualistes sont étroitement liées aux évolutions de la société à laquelle elles apportent des réponses évolutives. Comment le mutualisme qui cherche aujourd'hui à affirmer ou réinventer son identité se positionne-t-il face à la société ? Quelles réponses apporte-t-il à la société actuelle ? Sur quelle légitimité se fonde le modèle mutualiste de nos jours ?

Nous étudions une réalité qui est en prise avec des enjeux à la fois économiques, concurrentiels, sociétaux, sociaux. Dans leurs comportements, les partenaires privilégient certains aspects de ces enjeux. Les dirigeants sont plus enclins à favoriser les logiques économiques ; les sociétaires semblent davantage intéressés par le service qu'ils peuvent trouver ; les administrateurs paraissent plutôt attachés à la solidarité et la persistance du modèle originel ; quant aux salariés, ils sont évidemment préoccupés par les questions relatives à leur emploi. Aujourd'hui le projet mutualiste doit donc composer avec plusieurs logiques, plusieurs facettes de la légitimité de l'entreprise, privilégiées diversement selon les parties prenantes. Ceci laisse augurer l'émergence d'un gap dans la légitimité mutualiste. Au plan managérial, comment réagir face à ce gap ? Est-il utile ? Faut-il chercher à le gérer ? Est-ce possible ? Si oui comment : faut-il le réduire pour assurer la cohésion autour du projet ou bien l'utiliser comme une zone d'ajustement ? Quels sont les investissements en gouvernement pertinents ? Qui est détenteur des leviers ? Faut-il des contre pouvoirs à la primauté managériale ? Quel est le rôle de l'administrateur qui est le garant du modèle social ?

Mais avant d'aller plus loin, précisons ce que nous entendons par mutualisme aujourd'hui et comment nous employons le terme dans ce travail.



## 1.2 Le mutualisme : tentative de définition

Le mutualisme peut être envisagé comme un état d'esprit induisant des pratiques de gouvernance spécifiques.

### 1.2.1. Un esprit au-delà des statuts

Aujourd'hui principalement trois types d'organisations portent le projet d'économie sociale : les coopératives, les mutuelles et les associations. Le choix des statuts s'est globalement opéré en fonction des secteurs d'activités (Draperi, 2005) :

- les activités d'éducation, de sport et de loisirs ont davantage pris une forme associative,
- les pratiques de consommation, de production et d'épargne se sont davantage tournées vers le statut coopératif,
- les activités de prévoyance et assurance ont plutôt adopté un statut de mutuelle.

Il nous faut ici préciser la notion de mutualisme aujourd'hui, coopération et mutualisme ayant des contours très proches. Les entreprises mutualistes sont définies juridiquement par le statut de mutuelle (loi de 1985, ordonnance d'avril 2001). On compte les mutuelles d'assurance ou sociétés d'assurance mutuelle (régies par le code des assurances), les mutuelles de santé (régies par le code de la mutualité), enfin les banques mutualistes (régies par la loi de 1947 sur les coopératives et par la loi bancaire de 1984). On voit bien que la notion de mutualisme dépasse donc la question du statut, puisque les banques « *mutualistes* » ont le statut d'entreprise coopérative.

Précisons cependant quelques définitions statutaires. La Loi de 1947, à son article 1er, fixe les objets essentiels des entreprises coopératives, qui sont :

*« 1. De réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services, en assurant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient;*

*2. D'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs;*

3. *Et plus généralement de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu'à leur formation. »*

Le Code de la mutualité, quant à lui, définit en son chapitre premier (article 111-1) l'objet des mutuelles :

*« Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. (...) Elles mènent, notamment au moyen des cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts, afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. »*

Les entreprises coopératives et mutuelles, comme on le voit dans ces définitions, sont au service de leurs membres. Elles répondent à leurs besoins économiques mais leur ambition va au-delà. On remarque la large référence à des valeurs. Entreprises coopératives, mutuelles, associations et plus récemment fondations se reconnaissent ainsi derrière une identité et un projet commun. Le Conseil des Entreprises, Employeurs, et Groupement de l'Economie Sociale (CEGES)<sup>15</sup> définit ainsi l'entreprise d'économie sociale : *« Cette forme d'organisation, concrétisée par des statuts particuliers, a été mise en place sur des principes et des valeurs de liberté d'égalité et de solidarité. Le choix de constituer une entreprise de l'Economie Sociale portés par une société de personnes et non une société de capitaux, se fonde sur ces principes et ces valeurs. »*

Le Groupement National de la Coopération (GNC), désormais Coop.fr, définit ainsi les entreprises coopératives : *« Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés. »* (Charte coopérative du GNC).

Ceci nous renvoie à l'étymologie du terme mutualisme, qui vient du latin « *mutuus* », signifiant réciprocité. La notion de mutualisme peut être comprise par analogie avec la biologie, grâce au concept de « *symbiose* », c'est-à-dire une « *association durable et*

---

<sup>15</sup> Sur son site internet, [www.ceges.org](http://www.ceges.org)

*réciiproquement profitable entre des organismes vivants »<sup>16</sup> (Régnard et Gouil, 2005). Bien que très proches, les entreprises coopératives et mutualistes diffèrent dans leur finalité, « les mutualistes interviennent aux moments de difficultés, voire de crise – maladie, vieillesse, décès – alors que les coopérateurs répondent surtout aux situations normales de la vie quotidienne » (Dreyfus, 2005 :13).*

Nous retiendrons dans ce travail le terme de mutualiste pour rendre compte d'entreprises ayant le statut soit de mutuelle, soit de coopérative, mais dans tous les cas se reconnaissant dans les valeurs et principes mutualistes. C'est bien le cas des trois entreprises qui feront l'objet du terrain d'étude : le Crédit Mutuel de Bretagne, Groupama Loire-Bretagne et Triskalia. En effet ces entreprises co-organisatrices des 100 ans du mutualisme à Landerneau reconnaissent officiellement à travers cette manifestation le mutualisme comme leur origine commune.

### 1.2.2. Un mode de gouvernance spécifique distinctif

L'identité mutualiste, héritière de principes forts, se manifeste dans une gouvernance originale.

Les principes d'organisation de l'économie sociale sont formalisés dans la charte de l'Alliance Coopérative Internationale (1995) :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre les coopératives
- Engagement dans la communauté.

---

<sup>16</sup> Les auteurs citent le dictionnaire de la Cité des sciences.

Vienney (1994) insistait sur la double dimension de l'entreprise coopérative, à la fois entreprise, délivrant des produits ou services sur un marché et à la fois association, groupement de personnes liées par une relation d'égalité. Le rapport de réciprocité entre ces deux pôles se maintient grâce aux règles de fonctionnement propres :

- L'égalité via le principe « *un membre, une voix* »
- Le rapport d'activité, c'est-à-dire la détermination de l'activité de l'entreprise par celle des membres
- La répartition des résultats proportionnelle aux opérations menées par le membre avec l'entreprise (principe de la ristourne)
- La propriété collective et durable des réserves qui sont impartageables.

Pigé et Colette (2008) insistent sur trois principes organisationnels forts de la gouvernance : un pouvoir démocratique, une participation économique et une solidarité.

- Le pouvoir démocratique : chaque adhérent dispose d'un droit de vote quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient ou le volume d'activité réalisé avec la coopérative. Ceci constitue une différence fondamentale avec la société par actions : « *ce principe démocratique est à la base de la spécificité du rapport que la coopérative entretient avec ses adhérents et avec la société civile en général* » (p. 104).
- La participation économique : les adhérents sont unis dans l'entreprise pour réaliser des activités économiques. Mais ce qui différencie l'entreprise mutualiste ou coopérative est que « *les profits réalisés par la coopérative sur les transactions générées par les adhérents reviennent, en majeure partie, aux adhérents eux-mêmes. La coopérative ne poursuit donc pas la réalisation de transactions économiques pour elle-même, mais elle le fait toujours pour le compte de ses adhérents* » (p. 105).
- La solidarité : les membres sont liés entre eux par la reconnaissance d'une égalité de droits ; ils sont également liés de façon moins directe à leur environnement, leur communauté.

Avant d’aller plus loin dans les implications de cette gouvernance particulière, il nous paraît important de bien préciser que les entreprises mutualistes se distinguent d'autres « *dynamiques de régulation entrepreneuriale* » (Sibille et Ghezali, 2010), de concepts parfois proches qu'il convient de préciser, tels que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'entreprise sociale.

La terme de responsabilité sociale de l'entreprise provient de l'américain « *corporate social responsibility* » ; en français, la notion de responsabilité globale de l'entreprise serait peut-être plus appropriée pour recouvrir les aspects non seulement sociaux mais aussi environnementaux et sociétaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). La RSE vise à ce que l'entreprise rende des comptes à l'ensemble des parties prenantes. En réponse aux crises de légitimité et expressions citoyennes, la RSE a connu un fort essor avec un foisonnement de référentiels : nationaux, internationaux, normes ISO, labels, agences de notation..., elle est devenue un facteur de compétitivité.

L'entreprise mutualiste et coopérative s'en distingue par son histoire et ses valeurs, depuis le 19ème siècle, et par le fait que les attentes sociétales sont à l'origine de la société de personnes et inscrites dans ses statuts, et non, comme dans le cas de la RSE, une pression extérieure à laquelle les entreprises réagissent.

Les entreprises sociales mettent en scène des entrepreneurs dont le but est social et le moyen économique. Par leur initiative économique ils marquent une résistance aux inégalités et exclusions. On distingue plusieurs courants (Sibille et Ghezali, 2010) : un courant Nord-Américain marqué par la philanthropie; un courant venu des pays émergents du Sud et fondé sur l'accès à la consommation pour les plus pauvres, qui, aux yeux des entreprises, sont aussi les plus nombreux et une clientèle potentielle importante selon la théorie de la Bottom of the Pyramid (BOP)<sup>17</sup>; enfin le courant européen, marqué par une « *querelle des anciens (sociétés de personnes) et des modernes (entrepreneuriat social)* » (p.66), les premiers attachés aux statuts comme garanties et au caractère collectif de l'entrepreneuriat, les seconds mettant en avant leurs pratiques et une attention portée aux populations les plus vulnérables.

Ce qui toutefois distingue profondément la société de personnes, résiderait dans ses règles originales de fonctionnement, ce que Draperi (2010 : 12) nomme son caractère « *a-capitaliste* », tandis que l'entreprise sociale est inscrite dans le capitalisme : « *Visant*

---

<sup>17</sup> Prahalad C.K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing.

*l'émancipation de tous, soutenue par le principe de la double qualité et s'appuyant sur des statuts réduisant le pouvoir du capital, l'économie sociale cherche à définir une économie a-capitaliste. Servant une finalité sociale, sociétale et environnementale, soutenue par les grandes entreprises et les fondations, l'entrepreneuriat social cherche à définir l'entreprise « humaine » ». Notre propos n'est pas ici d'entrer dans le débat mais de le situer. On peut d'ailleurs tout aussi bien considérer que « ces deux courants appartiennent à un fonds culturel commun et doivent s'enrichir l'un l'autre pour contribuer à démocratiser l'économie » (Sibille et Ghezali, 2010 : 67).*

A l'issue de cette tentative de définition, le modèle mutualiste apparaît comme un modèle durable, capable de traverser le temps et les crises. Cette forme organisationnelle suscite un regain d'intérêt en période de difficultés économiques. Elle présente des atouts en termes de légitimité, notamment parce qu'elle est intrinsèquement ouverte sur les parties prenantes.

## **2. L'entreprise mutualiste comme firme partenariale : apports d'une approche transactionnelle**

Cette partie approfondit la notion de gouvernance partenariale, avant de décrire les particularités de la gouvernance partenariale dans l'entreprise mutualiste.

### **2.1 Gouvernance actionnariale et partenariale de la firme**

#### **2.1.1. L'approche des parties prenantes : la répartition de la valeur**

L'approche des parties prenantes initiée par Freeman (1984) offre une grille de lecture qui a imprégné les sciences de gestion et influencé la définition des stratégies de dirigeants d'entreprises (Cadiou et Morvan, 2007), en présentant la firme comme un projet commun partagé par diverses parties prenantes ou stakeholders. Elle apparaît en complément, voire en réaction, à l'approche économique orthodoxe qui fait de l'actionnaire ou stockholder, l'élément central de l'analyse, le « *principal* ».

L'approche des parties prenantes doit beaucoup à Freeman qui, dans son ouvrage de référence, *Strategic Management : a Stakeholder Approach* (1984), a élaboré cette approche de manière inductive, à partir de cas. Le consensus actuel dans la communauté scientifique porte davantage sur une grille de lecture qu'une définition stabilisée (Cadiou et Morvan,

2007). La définition de la partie prenante généralement retenue est la suivante : « *Un partenaire dans l'organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme* » (Freeman, 1984 : 46). S'il n'existe pas de consensus clair sur une définition (Donaldson et Preston, 1995), une distinction souvent reprise est celle établie par Clarkson (1995) entre parties prenantes primaires et secondaires. Les parties prenantes primaires sont davantage centrées sur le processus de création de valeur, selon une vue managériale, cherchant à identifier les parties prenantes importantes pour l'existence de l'entreprise. Il s'agit des propriétaires, clients, salariés, fournisseurs. Les parties prenantes secondaires recouvrent une acception plus large, permettant d'appréhender l'environnement. On considère alors le gouvernement, les concurrents, l'opinion publique, les groupes d'intérêts, les médias, etc.

Un autre débat traverse la littérature sur les parties prenantes. En effet, plusieurs usages sont possibles. La distinction entre une perspective instrumentale et normative. L'approche instrumentale (Freeman, 1984; Hill et Jones, 1992) est utile au dirigeant pour améliorer la performance de l'entreprise, réduire les risques, légitimer l'entreprise. En complément à la théorie de l'agence, cette approche se veut un outil de maximisation de la valeur actionnariale. Dans l'approche normative (Freeman, 1994; Freeman et al., 2004), l'entreprise n'est pas dénuée de morale, les managers doivent reconnaître la responsabilité de la firme envers les parties prenantes et intégrer les externalités positives et négatives à l'évaluation de leur performance. La firme est dirigée dans l'intérêt des parties prenantes au nom d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société.

Comme toute théorie, l'approche des parties prenantes n'est pas exempte de critiques et de débats. Les tenants de la théorie de l'agence (Jensen, 2001) soulignent le nombre excessif de partenaires, la difficulté de concilier des intérêts contradictoires et non forcément clairement définis et une tentative de politiser l'entreprise. Ils déplorent la destruction d'une partie de la valeur actionnariale par la création d'une latitude discrétionnaire laissée au dirigeant pour la rémunération des parties prenantes, cette latitude induisant des coûts d'agence pour contrôler les dirigeants. Dans cette perspective, la vision instrumentale sera acceptable comme un moyen pour l'actionnaire de réaliser son intérêt sur le long terme (Cadiou et Morvan, 2007).

Toutefois l'approche initiée par Freeman présente l'avantage d'ouvrir l'entreprise à son environnement et aux attentes des parties prenantes, qu'il est nécessaire d'intégrer à la stratégie de l'entreprise et à sa définition de la performance (Freeman, 2004).

La performance de l'entreprise peut alors se mesurer par la « *valeur partenariale* » (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Porter et Kramer, 2011). En effet, l'entreprise partenariale se caractérise non seulement par la création mais aussi et surtout par la répartition de la valeur. Charreaux et Desbrières (1998) proposent de mesurer la « *valeur partenariale* » dégagée par une entreprise. La valeur partenariale « *s'appuie sur une mesure globale de la rente créée par la firme en relation avec les différents SH (stakeholders) et non les seuls actionnaires* » (1998 : 60). En effet, les différentes parties prenantes, et non les seuls actionnaires, participent à la création de la valeur et peuvent légitimement en attendre une rétribution : « *D'une part, ils peuvent prétendre, tant des points de vue de l'efficacité que de l'équité, recevoir la juste contrepartie de leurs contributions. D'autre part, ils sont à l'origine de la composante la plus importante de la valeur créée et leurs transactions n'étant pas le plus souvent garanties, ils assument une partie du risque résiduel; à ces deux titres, leur participation au partage de la rente globale se justifie.* » (2008 : 84). Cette valeur partenariale se mesure par la différence entre le coût explicite et le coût d'opportunité, par exemple pour le client, entre le prix payé et le prix qu'il était disposé à payer. Cette définition appelle des conséquences sur le système de gouvernance. L'intérêt du dirigeant est en effet de « *favoriser un partage de la valeur profitable aux SH déterminants dans le processus de création de valeur* » (1998 : 72), la maximisation de la valeur partenariale conduisant in fine à la maximisation de la création de valeur et concourant ainsi à la maximisation de valeur actionnariale.

Dans un article de 2011, Porter, influent universitaire et consultant américain, rejoint également la notion de « *shared value* » en lui donnant une définition un peu différente. Alors que la vision néoclassique de la firme oppose la maximisation de l'intérêt économique et le progrès social, il propose au contraire de reconnecter l'économique avec la société, dans un cercle vertueux bénéficiant tant aux affaires qu'au progrès social. La solution résiderait dans la notion de « *shared value* » ou « *valeur partagée* » : « *The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.* » (2011: 66). Il s'agit, non pas de partager la valeur créée dans une approche redistributive, mais d'augmenter le total de la valeur économique et sociale créée. Quelle est cette connexion positive entre les affaires et le progrès social ? Porter considère que les demandes sociales, et non les seuls besoins



économiques, définissent les marchés. En termes d'externalités, les faiblesses sociales vont générer des coûts internes pour l'entreprise, tels qu'investissement en formation, accidents coûteux etc. Enfin, la réduction des coûts de transaction sera atteinte par les liens tissés avec les fournisseurs et partenaires locaux. A la différence de la RSE, la création de valeur partagée est une démarche non pas marginale mais pleinement intégrée à la stratégie de l'entreprise, à son objectif de maximisation du profit.

### 2.1.2. Fondement contractualiste versus transactionnel

La théorie des parties prenantes a trouvé comme fondement naturel la théorie de l'agence. « Pour nombre de ces chercheurs, il est tentant de définir la TPP par rapport à la théorie de l'agence (TA) » (Cadiou et Morvan, 2007 : 462). En effet, dès leurs écrits fondateurs, les auteurs principaux de la théorie de l'agence évoquent la possibilité d'une pluralité d'agents dans une « *relation de coopération* ». La firme apparaît alors comme un nœud de contrats, « *contracting nexus* » (Jensen et Meckling 1976), concernant l'ensemble des agents dont le bien-être est influencé par la firme, les stakeholders ou parties prenantes : apporteurs de facteurs de production (travail, capital, matières premières, assomption du risque) et consommateurs. Le but est de minimiser les coûts d'agence associés aux différentes relations de coopération avec les parties prenantes. L'entreprise est alors un lieu d'expression de divers intérêts et attentes, régie par des contrats, comme par exemple, l'ouverture d'un conseil d'administration à des salariés, banquiers, fournisseurs, clients. Il existe des mécanismes de contrôle, mais en pratique ils ne peuvent contenir l'opportunisme des agents, susceptible d'entraîner l'enracinement du dirigeant, ou des conflits entre actionnaires. La recherche d'un équilibre coopératif (Aoki, 1984) est donc primordiale. Les théoriciens de la nouvelle approche des droits de propriétés (NADP) introduisent les notions de contrat incomplet (d'où la question « *qui doit détenir l'actif?* ») et de droits résiduels de contrôle alloués aux membres du réseau de l'entreprise. L'incomplétude des contrats confère donc des droits résiduels de contrôle aux parties prenantes de la firme.

Les théories de l'entreprise partenariale sont donc généralement issues d'une filiation contractualiste. Néanmoins, plus récemment, l'approche pragmatique présente une autre perspective non dénuée d'intérêt. Renou et Renault (2007) offrent un regard nouveau sur l'approche des parties prenantes en pointant les insuffisances d'un fondement contractualiste :

- Il n'y a pas d'incertitude sur le processus productif (on peut déterminer qui génère le surplus et où il se concrétise) mais seulement sur le comportement des acteurs. « *On*

*se situe toujours dans l'ère du contrôle* », ou d'une théorie actionnariale « éclairée » (Jensen, 2001). La question du lien entre création, définition et distribution de richesse n'est pas posée.

- Les agents sont considérés comme déjà institués, ils ont des préférences stables issues d'un processus d'individuation déjà réalisé. Reposant sur le postulat d'individualisme atomistique, leur comportement est orienté vers le calcul.
- Enfin, cette approche n'appréhende pas les organisations comme produits historiques ou dans leur dimension collective.

En réponse à ces limites, ils proposent de recourir à l'approche transactionnelle proposée par le pragmatisme. Pour ce courant philosophique américain, associé aux travaux de Dewey et Mead, en rupture avec une vision cartésienne faite de dualismes, il n'y pas de réalité transcendante coupée de l'expérience vécue des personnes et de leur action. L'individu est postulé comme intrinsèquement social, sa capacité d'empathie est fondamentale dans le processus d'individuation : les individus sont incomplets et les processus sociaux pallient cette incomplétude pour instituer les individus en tant que soi. Ceci génère un système d'attentes réciproques constitutif de toute institution. Dans les firmes comme « *espaces discursifs* » (Calton et Payne, 2003), l'enjeu est de créer une définition commune de la situation, via des processus d'ajustement (Dewey et Bentley 1973), dont les acteurs ne ressortent pas inchangés. La visée éthique devient une dimension intrinsèque au processus de coordination des acteurs, et non résiduelle, grâce à « *la dimension communicationnelle de l'interaction sociale, ferment du contenu démocratique et donc éthique de la firme partenariale* » (Renou et Renault, 2007). Dans la firme comme « *communauté morale légitimée* », le management se charge du processus dialogique amenant la construction de mondes communs, de signification partagée.

La théorie pragmatique amène ainsi les fondements théoriques nécessaires à la construction d'une théorie partenariale en offrant : d'une part la construction conjointe des préférences au cours d'un processus délibératif entre acteurs hétérogènes, d'autre part les normes éthiques qui soutiennent ce processus. En bref, la firme partenariale peut être définie comme une « *organisation qui, du fait de la multitude d'acteurs aux intérêts distincts qui la composent, doit en permanence négocier les buts ou les finalités qu'elle se donne et parvenir – via un processus coopératif- à un compromis susceptible de satisfaire la majorité des partenaires* »

*impliqués dans le processus de production (décision/conception et fabrication) », (Renou et Renault, 2007 : 55).*

## **2.2 Les particularités de la gouvernance partenariale mutualiste**

La gouvernance mutualiste est par nature partenariale ou multipolaire. Une lecture par les théories de l'agence et des parties prenantes nous amène à retenir davantage cette dernière grille de lecture. La théorie de la firme partenariale est ensuite approfondie pour en découvrir l'acceptation transactionnelle.

### **2.2.1. Les parties prenantes à l'entreprise mutualiste**

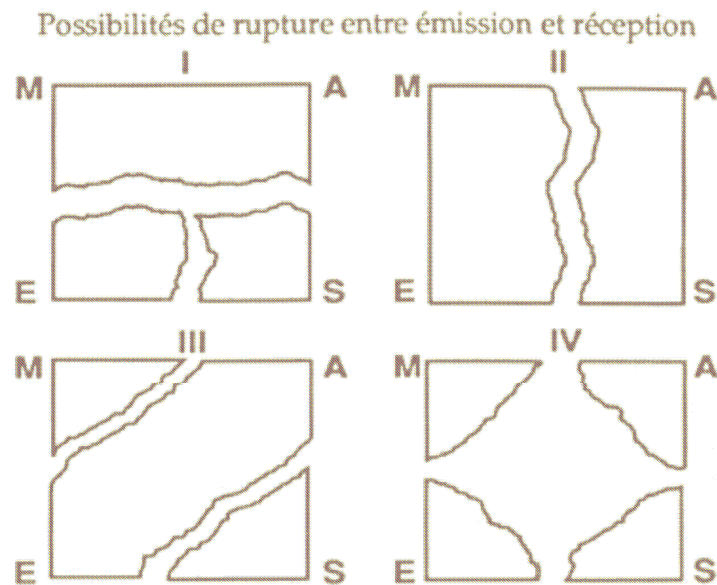
Mayaux (2012) identifie cinq types de parties prenantes à l'organisation d'économie sociale, dans un schéma « *multipolaire* » :

- les bénéficiaires : clients ou bénéficiaires d'une association ;
- les financeurs publics et privés, davantage présents dans le cas des associations ;
- les membres : à la fois partie prenante interne dans leur participation à la décision et partie prenante externe en tant que clients, bien souvent inconscients de leur position de sociétaire ;
- les salariés et bénévoles forment les parties prenantes internes
- un réseau relationnel : d'autres parties prenantes externes, sympathisants ou organisations partenaires, soulignant l'insertion de l'organisation d'ESS dans la vie sociale et locale.

Traditionnellement, la gouvernance de l'entreprise coopérative et mutualiste est représentée (figure 12) par le quadrilatère de Desroche (1976). Celui-ci présente la double polarité de l'organisation : la hiérarchie en vertical et la polarité réseau-appareil en axe horizontal. La gouvernance est complexe dans ce type d'organisation, qui se trouve face à un double enjeu. Elle doit concilier les objectifs économiques de pérennité et d'efficacité avec les valeurs de démocratie, de solidarité et de respect de la personne qui la caractérise. Desroche a schématisé la complexité des relations dans le quadrilatère, illustrant les clivages susceptibles d'opposer les différents groupes d'acteurs selon leur place dans l'organisation des pouvoirs : les

sociétaires (S), les administrateurs (A), les administratifs nommés (M) et les administratifs permanents (E). Selon lui, la tension la plus courante résulte du clivage vertical (II) entre le pôle décisionnel (sociétaires + administrateurs) et le pôle d'exécution (employés + managers) : les « politiques » d'un côté, les « industriels » de l'autre. L'auteur évoque également une ligne de fracture horizontale entre le sommet et la base, doublé d'un clivage possible entre sociétaires et salariés (I).

Figure 12 : Le quadrilatère de la gouvernance coopérative



Source : Desroche (1992 : 3)

A partir du quadrilatère, Koulytchiski (1999) a évoqué « l'irruption de nouveaux entrants dans le système », tant à l'interne qu'à l'externe. Parmi les acteurs internes, il y a les bénévoles, les militants, les usagers, les consommateurs et les clients. Quant aux acteurs externes, leur importance s'est accrue au cours des dernières années, essentiellement pour deux raisons : premièrement, l'accélération vécue du mouvement de globalisation des marchés; en second lieu, et plus particulièrement dans le secteur associatif, la tendance du secteur public de leur confier un grand nombre de missions dans le domaine social. Cet aspect touche plus particulièrement le secteur associatif, mais les entreprises mutuelles et coopératives n'y sont pas insensibles, on peut citer par exemple l'attribution de missions d'intérêt général aux Caisses d'épargne par le législateur<sup>18</sup>. Ces deux mouvements se combinent pour introduire dans le quadrilatère de Desroche divers acteurs tels que les fournisseurs, les banquiers, les pouvoirs publics locaux, etc. À la pratique du pouvoir formellement reconnu, s'ajoutent des

<sup>18</sup> Loi du 25 juin 1999 relative à l'épargne et à la sécurité financière

pratiques d'influence qui s'inscrivent dans des réseaux institutionnels de partenariat ou d'échange et aussi dans des réseaux interpersonnels et de connivence.

Malgré la richesse d'analyse que laisse entrapercevoir la pluralité des parties prenantes en présence, la place du sociétaire nous semble particulièrement intéressante et fondamentale : il est à la fois partie prenante interne et externe ; il est à la fois usager (client, fournisseur) et propriétaire. Ceci a des implications fortes pour le management de la firme mutualiste. Cette place centrale du sociétaire dans la gouvernance nous conduit à focaliser la recherche sur la chaîne du sociétariat et les quatre parties prenantes primaires de l'entreprise coopérative et mutualiste : sociétaires, administrateurs, dirigeants et employés.

### 2.2.2. Lecture par la théorie de l'agence et enjeux d'une lecture partenariale

Dans une approche actionnariale, l'objectif unique de création de valeur pour les actionnaires assure l'efficacité de la décision et des mécanismes de contrôle. La société de capitaux semble la plus adaptée pour contenir les coûts de transaction et d'agence, ainsi que promouvoir les mécanismes d'incitation. Selon cette optique, la coopérative ou mutuelle apparaît comme un modèle de gouvernance moins efficace. La structure de propriété conférerait un contrôle insuffisant aux sociétaires, cette faiblesse, conjuguée à l'absence de menace de prise de contrôle, diminue ainsi pour les gestionnaires l'incitation au résultat et augmente le risque d'opportunisme des agents (Jensen et Meckling, 1976), affaiblissant ainsi leur légitimité à mener à bien le projet qui leur est délégué. Le nombre de parties prenantes présent dans la coopérative augmente le risque de conflits d'agence, du fait d'intérêts par nature contradictoires.

De même selon Cartier, Naszalyi et Pigé (2012 : 44), l'application de la théorie de l'agence au modèle de l'entreprise coopérative souligne une difficulté dans leur gouvernance :

*« s'il est bien possible de d'identifier un agent (les dirigeants) et un principal (les coopérateurs), il n'est néanmoins pas possible de déterminer un objectif qui serait commun à la totalité des coopérateurs. En effet, dans l'entreprise capitaliste, le principe de maximisation du profit est indissolublement lié au fait que la répartition temporelle du profit n'influera pas sur la richesse individuelle de chaque actionnaire, puisque ce dernier peut toujours céder son action pour maximiser son intérêt économique temporel. Ce n'est pas le cas pour un coopérateur, puisque la valeur de la part coopérative détenue est indépendante de la valeur*

*de marché de l'entreprise coopérative. De surcroît, la répartition des revenus résiduels, si elle tient compte de l'activité économique réalisée par chaque coopérateur avec l'entreprise coopérative, ne le fait que dans un cadre annuel sans prendre en compte le volume des activités économiques réalisé au cours des années antérieures ».*

En bref, les règles coopératives que sont l'incessibilité des parts sociales, l'impartageabilité des réserves et la ristourne, conduisent à une rationalité différente de celle de l'entreprise capitaliste. La maximisation du profit ne peut être l'objectif fédérateur. Dans cette situation plus complexe que celle de l'entreprise actionnariale, il s'ensuit « *une absence de critères de performance objectifs sur lesquels évaluer l'action des agents, c'est-à-dire des dirigeants* ».

D'autres travaux mettent en avant les avantages d'une « *gouvernance sociétariale* » (Caire et Nivoix, 2012 : 18) :

*« Au-delà de la vertu éthique accordée à la démocratie, la gouvernance sociétariale disposerait de plusieurs avantages vis-à-vis de la gouvernance actionnariale : une plus juste conciliation entre l'efficacité du marché et la satisfaction des besoins sociaux de ses membres et de la collectivité ; une meilleure maîtrise des risques du fait d'une réduction des asymétries d'information et d'une moindre exigence de rentabilité des capitaux ; un ancrage local fort permettant une meilleure connaissance du terrain et le développement de relations de confiance ; une stabilité institutionnelle notamment par l'impossibilité des OPA et des délocalisations (Gurtner et al. , 2006 ; Richiez-Battesti et Gianfaldoni, 2006 ; Alburaki 2009) ».*

Regnard et Rousseau (2009 : 6) nuancent toutefois cette vision en précisant que « *des modes de résolution des conflits viennent au contraire ajuster les comportements dans le sens des intérêts coopératifs* ». Tout comme dans l'entreprise actionnariale, il existe une discipline par les marchés des biens et services (« *recherche de conditions au moins aussi avantageuses que celles du marché* » figurant dans la loi de 1947, pression concurrentielle, pas de rémunération excessive des apporteurs de capitaux, interpellation des administrateurs), par le marché du travail (intérêt social et symbolique à être administrateur, rémunérations des dirigeants non attractives mais attrait d'une possibilité d'enracinement), ainsi que par le marché financier (menace de fusion entre groupes coopératifs, hybridation juridique des groupes coopératifs faisant apparaître un contrôle des actionnaires). Il existe aussi des systèmes de contrôle tant internes (hiérarchie, droit de vote des sociétaires comme garde-fou, rémunération et

intéressements, conseil d'administration), qu'externes (par le territoire et les institutions nationales et européennes attentives à la démonstration des spécificités coopératives).

La nature même du mutualisme situe davantage l'entreprise dans une gouvernance partenariale (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2008 ; Collette et Pigé, 2008 ; Mayaux, 2012 ; Huybrechts *et al.*, 2013). La coopérative est très proche de l'entreprise partenariale, elle serait même une entreprise partenariale avant l'heure, avant l'émergence du concept en sciences de gestion, du fait de l'intérêt non seulement pour la création mais aussi pour la répartition de la valeur. Le capital social constitue une ressource permettant d'obtenir du capital financier (Demoustier et Malo, 2012). Le processus démocratique des coopératives favorise une légitimité de type moral. Collette et Pigé précisent : « *par nature les coopératives sont ouvertes aux parties prenantes* » (2008 : 104), « *la multiplicité ou l'absence d'unicité des objectifs économiques implique une complexité qui impose la prise en compte de toutes les parties prenantes* » (2008 : 88).

Cette lecture partenariale soulève un enjeu majeur de la gouvernance mutualiste (Cartier, Naszalyi et Pigé, 2012 : 45) : « *le fait que les coopérateurs soient à la fois clients (ou fournisseurs ou employés) et collectivement propriétaires de leur entreprise introduit nécessairement la prise en compte d'un intérêt plus large que celui des seuls détenteurs de parts* ». Mais la question se pose de savoir quelles sont les attentes du principal, des membres. Les dirigeants se trouvent alors en situation de « *servir plusieurs maîtres* » et se trouvent face à diverses alternatives : « *n'en servir aucun, en jouant sur les divisions entre les coopérateurs* »; « *n'en servir que quelques-uns* »; « *ne servir que les coopérateurs : en considérant les autres parties prenantes comme des moyens pour maximiser la satisfaction des coopérateurs* »; « *servir la coopérative dans le respect des intérêts et des attentes des diverses parties prenantes* » au-delà des coopérateurs, via des mécanismes de gouvernance.

Dans ce travail, nous considérons que l'objectif central de l'entreprise mutualiste reste la satisfaction du sociétaire. Toutefois nous postulons que le sociétaire, du fait de son ubiquité, incarne plusieurs parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise s'intéresse à l'organisation des pouvoirs et à leur expression. Il est classique de distinguer cinq pouvoirs dans l'entreprise : les pouvoirs de propriété et de contrôle vont aux actionnaires, les pouvoirs de capacité, consensus et exégèse reviennent aux dirigeants. Dans l'entreprise mutualiste, comment s'expriment ces pouvoirs ?

Du côté des sociétaires, le pouvoir de propriété est dilué par le principe « *une personne, une voix* ». Quant au contrôle, le mécanisme bottom-up prévoit que les sociétaires choisissent par élection leurs représentants. Dans les grandes organisations, les administrateurs de niveau 1 élisent à leur tour des représentants de niveau 2, voire de niveau 3. Dans la pratique, la gestion est davantage de type top-down, le contrôle est rendu difficile par la complexité et la professionnalisation des organisations.

Du côté des dirigeants, le pouvoir de capacité leur est pleinement délégué en tant que gestionnaires professionnels. Le pouvoir de consensus est partagé avec la branche élective ; dans la pratique, les décisions managériales sont souvent entérinées. Le pouvoir d'exégèse se fonde sur les valeurs mutualistes. Ce pouvoir semble mis au service du développement de l'entreprise.

Dans le système mutualiste tel qu'il fonctionne aujourd'hui, on voit que les pouvoirs du sociétaire s'exercent plus difficilement, créant un déséquilibre favorable à l'exercice des pouvoirs des dirigeants. Ainsi le sociétaire serait relégué au rang d'une partie prenante comme une autre, ne pouvant compter que sur un pouvoir de contestation.

### 2.2.3. Caractérisation comme firme partenariale transactionnelle

Nous proposons de situer l'entreprise mutualiste comme firme partenariale transactionnelle (tableau 3 et annexe 1). En effet, les relations des coopérateurs sont basées sur la confiance et l'engagement des membres, ce qui les rapproche du postulat d'être sociaux. En tant que société de personnes visant un projet socio-économique, l'entreprise coopérative est marquée par un fonctionnement démocratique, un exercice du pouvoir afférent à la personne, ce qui offre des possibilités d'ajustement des points de vue et de négociation du projet. Toutefois demeure une différence importante : la coopérative est tournée vers la satisfaction de ses membres et non d'un intérêt général, ni de l'intérêt des diverses parties prenantes. C'est la participation à un projet socio-économique collectif qui confère aux sociétaires une légitimité dans l'organisation, au risque que leur uni-sociétariat les oriente vers la défense d'intérêts catégoriels. Cependant l'on peut compter sur plusieurs éléments favorables à la prise en compte des intérêts des parties prenantes : le fonctionnement participatif, l'ouverture des sociétariats et l'ubiquité du sociétaire.



**Tableau 3 : L'entreprise mutualiste comme firme partenariale transactionnelle**

	ENTREPRISE MUTUALISTE
<i>Définition de l'organisation</i>	Société de personnes
<i>Organisation</i>	Construite
<i>Individu</i>	Agent actif encastré mais a des préférences, le collectif lui permet de réaliser son projet socio-économique
<i>Types de relations individu/ organisation</i>	Personnelles (engagement)
<i>Modalités de relation</i>	Confiance, démocratie économique
<i>Motivations</i>	Endogènes
<i>Origine de la légitimité</i>	Participation à l'activité (parts sociales + rapport d'activité), double qualité
<i>Dispositifs de légitimation</i>	Exercice du pouvoir afférent à la personne
<i>Critère de légitimation</i>	Satisfaction du sociétaire

D'après Renou et Renault (2007 : 73)

L'objectif de satisfaction des attentes des divers stakeholders, affectant ou affectés par l'activité, sera facilité par la présence de plein droit des quatre parties prenantes représentées dans le quadrilatère de Desroche : sociétaires, administrateurs, dirigeants et salariés, entre lesquels l'entreprise doit trouver des compromis. Enfin, l'ouverture aux parties prenantes va encore au-delà, avec la prise en compte des parties prenantes dans le temps (les réserves permettent la sécurité des salariés et la pérennité de l'organisation pour les générations à venir), dans l'espace (solidarité avec le territoire, avec les personnes en difficulté).

Nous proposons donc dans ce travail de définir l'entreprise mutualiste comme une firme partenariale « *transactionnelle* » et de focaliser sur la chaîne de gouvernance principale partant du sociétaire, et se prolongeant par les administrateurs de niveau 1 et 2, les dirigeants et enfin les salariés.

### **2.3 Le système de gestion des légitimités en fonction des parties prenantes**

La question de la légitimité (« *quelle est notre raison d'être ?* ») renvoie rapidement à la question de l'identité (« *qui sommes-nous ?* »). Chaque partie prenante a une fonction d'utilité propre et donc des attentes spécifiques. Il est important de comprendre ces attentes afin de les gérer. Selon cette approche instrumentale de la théorie des parties prenantes, il est possible de gérer les parties prenantes. A ce titre, un parallèle peut être fait avec les identités organisationnelles telles que définies par Soenen et Moingeon (2002). Les facettes de

l'identité apportent un éclairage pertinent car elles peuvent être rapprochées des différentes parties prenantes de l'entreprise mutualiste. Selon les auteurs, l'identité organisationnelle est un système composé de cinq facettes en interaction dynamique :

- L'identité professée renvoie à l'identité telle que définie et formulée officiellement par les dirigeants de l'entreprise. Elle porte sur la raison d'être de l'entreprise et met l'accent sur ses attributs centraux, stables et distinctifs.
- L'identité projetée se réfère aux manifestations identitaires médiatisées que l'entreprise adresse à ses différents publics. Elle fait l'objet d'une politique de communication plus ou moins intégrée et peut varier selon les circonstances et l'auditoire.
- L'identité vécue renvoie à la représentation collective de l'entreprise, vécue par ses membres. Elle peut varier selon les responsabilités assumées et les parcours individuels.
- L'identité manifestée correspond à l'identité historique de l'entreprise, caractérisée par un ensemble d'éléments centraux et stables dans le temps (modes de fonctionnement, compétences collectives, structures, rites).
- L'identité attribuée est l'image de l'entreprise telle que perçue par différents publics.

Dans cette approche, l'entreprise est vue comme une communauté humaine (Barnard, 1938; Selznick, 1957). Les leaders ont une fonction particulière dans le processus de communalisation, soit de constitution et de préservation de la communauté.

Le management a plusieurs leviers à sa disposition pour maintenir la cohérence du système identitaire. Il peut transformer l'identité manifestée, afin de la rapprocher de l'identité professée, et ce à travers des choix portant sur la stratégie, la structure, les processus de l'entreprise. A l'inverse, une direction d'entreprise peut prendre acte d'une évolution de l'identité manifestée et la prendre comme référence pour l'identité professée et projetée.

En matière de gestion, plusieurs stratégies sont possibles : la suppression, la compartimentation, l'agrégation et l'intégration. Il est possible d'associer avec succès différents modes de gestion aux différentes facettes de l'identité, comme le proposent Cadiou *et al.* (2005) avec une gestion différenciée des parties prenantes.

Dupuis (2008 : 169) revient sur la distinction entre identité et légitimité tout en reconnaissant qu'elles sont intimement liées dans une même contribution à la justification de l'entreprise. Toutes deux constituent « *deux versants de la contrainte de justification qui pèse sur tout acte d'entreprise* », cette dernière mettant en oeuvre :

*« une auto-éco-organisation au sens d'Edgar Morin (1977, 1980) (...) Articuler identité et légitimité, c'est donc prendre en compte le fait que l'entreprise engage un processus d'auto-éco-organisation et que ces deux dimensions sont liées. Être légitime, c'est en effet être capable de répondre à la question : au nom de quoi agissez-vous ?, c'est-à-dire satisfaire à la contrainte de justification sociale. L'identité, elle, est la réponse à la question : qui sommes-nous ?, et est donc affaire de rationalisation, de justification individuelle. Si la légitimité correspond au rapport de l'entreprise et son environnement, l'identité correspond, elle, à la définition des limites de l'entreprise. »*

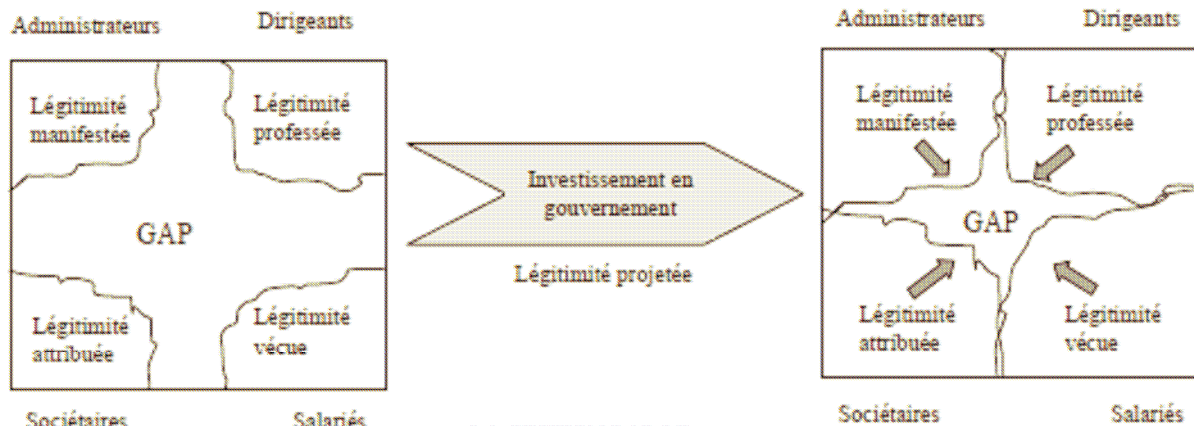
Ceci nous permet de mieux comprendre pourquoi crise d'identité et crise de légitimité sont étroitement liées.

Pour faire le parallèle avec les identités organisationnelles (Soenen et Moingeon, 2002), nous proposons de distinguer cinq facettes de la légitimité selon les parties prenantes :

- la légitimité professée des dirigeants,
- la légitimité vécue des salariés,
- la légitimité manifestée des administrateurs
- la légitimité attribuée des sociétaires
- la légitimité projetée constitue l'investissement en gouvernement mis en oeuvre par le noyau stratégique, au service de la pérennité du projet.

A ce stade, le cadre théorique qui se profile est schématisé figure 13.

Figure 13 : Le système de légitimité de l'entreprise mutualiste



### 3. La gouvernance de partenaires ubiquistes

L'ubiquité pose un problème au gestionnaire tenté de traiter de manière différenciée les différentes parties prenantes. Les strates sont perméables de manière générale et en particulier dans l'entreprise mutualiste.

Le sociétaire est un usager, un client dans la banque et l'assurance, un fournisseur dans la coopérative agricole. Il est également propriétaire de l'entreprise. Il peut en être administrateur. Il est impliqué sur le territoire en tant que citoyen.

Le dirigeant a un pouvoir de capacité. Il est recruté comme manager en fonction de ses compétences. Mais il est également un usager qui recourt aux produits et services de son entreprise. Il est également concerné en tant qu'habitant d'un territoire.

Le salarié est lié prioritairement par son activité professionnelle. Mais il peut aussi utiliser les services de l'entreprise, se faire élire comme administrateur et intervenir comme citoyen d'un territoire.

L'ubiquité amène à mélanger les rôles et les pouvoirs, qui sont moins nettement séparés que dans une entreprise actionnariale. Néanmoins chacun a une fonction d'utilité privilégiée qui instaure une hiérarchie dans les attentes : le sociétaire est davantage un usager, le salarié priorise son rapport de travail, le manager son rôle gestionnaire.

Parmi les spécificités de la gouvernance mutualiste, la double qualité tient une place centrale. Comment cette particularité peut-elle affecter la gouvernance ? Quelle légitimité cette double qualité confère-t-elle à l'entreprise mutualiste ? Quelles sont les attentes des sociétaires que les dirigeants doivent prendre en compte pour rester légitimes ?

### 3.1 La double qualité : un principe complexe

Le principe de double qualité est historique. Il est intrinsèquement complexe. Il devient encore moins lisible avec l'évolution du lien de sociétariat.

#### 3.1.1. Historiquement porteur de légitimité sociale

La double qualité est au cœur de l'identité coopérative et mutualiste depuis l'expérience des « pionniers de Rochdale », propriétaires et consommateurs. Ce principe est mis en avant notamment par Georges Fauquet dans *Le secteur coopératif* en 1935 comme l'une des particularités devant unir les coopératives. Il est inscrit dans la législation à l'article 3 de la loi de 1947 : « *Les coopératives ne peuvent admettre les tiers non sociétaires à bénéficier de leurs services, à moins que les lois particulières qui les régissent ne les y autorisent* ». La double qualité réconcilie le client avec le propriétaire en supprimant le conflit d'intérêt entre ces deux parties prenantes. Plus précisément elle aligne les intérêts des propriétaires sur ceux des usagers. L'ensemble des règles liant l'entreprise à ses sociétaires orientent la gouvernance vers « *une prédominance de la fonction client ou fournisseur et non vers celle d'apporteur de capitaux* » (Collette et Pigé, 2008 : 91). La fonction d'usage (travailleur, consommateur, fournisseur) dominerait bien sur la fonction de détention de capital.

La double qualité confère à l'entreprise mutualiste une légitimité propre, qui va au-delà de la légitimité actionnariale, comme le précisent C. Collette et B. Pigé (2008 : 104). D'une part « *le pouvoir démocratique donne une légitimité sociale dont ne bénéficie pas le pouvoir capitalistique. Par nature les coopératives sont ouvertes aux parties prenantes, alors que les sociétés de capitaux ont naturellement tendance à adopter une vision réductrice de la société* ». D'autre part le principe de l'égalité de voix, en permettant à chacun de se sentir partie prenante à égalité, « *favorise donc une certaine adhésion personnelle à la coopérative et aux valeurs qu'elle défend* ».

Cependant elle ne résout pas tous les problèmes de gouvernance, voire même elle en pose d'autres. Premièrement, comment se positionner face à des intérêts parfois contradictoires ?

L'intérêt du client est de baisser les prix, celui du propriétaire est d'augmenter la rémunération des titres ou de développer l'entreprise par les investissements. Cette question est relativement maîtrisée, comme on l'a vu, par la prédominance de la fonction d'usager. Toutefois elle peut se poser. Ensuite le principe de double qualité n'empêche pas l'apparition de conflits d'intérêts entre consommateurs et travailleurs (Drapéri 2012). Enfin, l'association aux décisions implique une participation des sociétaires à la gestion de leur entreprise, ce qui n'est pas la passion la mieux partagée (Desroche, 1976).

### 3.1.2. Un principe brouillé par les mutations du lien de sociétariat

A la base déjà complexe, le principe de double qualité s'est en quelque sorte brouillé encore plus au fur et à mesure des évolutions vécues par les entreprises mutualistes (Collette et Pigé, 2008 : l'implication des membres dans la gestion démocratique a été affectée notamment par l'ouverture des services à des clients non sociétaires ; les liens se sont distendus avec le développement en taille et en professionnalisation des entreprises ; l'entreprise mutualiste doit maintenir un équilibre entre les exigences démocratiques et économiques ; la représentation des membres est questionnée par l'apparition « *d'adhérents professionnels* » (p. 116) en quête d'une carrière. Certains vont même jusqu'à avancer que le statut coopératif peut se transformer en outil de domination par quelques-uns (Pasquet et Liarte, 2012).

La double qualité n'est plus nécessairement obligatoire. Autrement dit dans certaines activités, il n'est plus nécessaire d'être sociétaire pour être client. Les coopératives de consommation peuvent vendre à des consommateurs externes. La loi de 1992 permet aux coopératives d'avoir des associés qui ne sont pas des clients. Cette exception à la loi de 1947 est également ouverte par les dispositions du code monétaire et financier. Par conséquent, « *les intérêts des sociétaires et des clients ne sont donc pas forcément concordants* » (Caire et Nivoix, 2012 : 20).

De même, Richez-Battesti et Gianfaldoni (2008 : 23) pointent du doigt la relégation du sociétaire à la fonction de caution morale et d'instrument de fidélisation : « *Non seulement la démocratie représentative (à travers les assemblées générales pour l'essentiel) est encadrée par des mécanismes formels maîtrisés et contrôlés par un « haut encadrement », constitués par des administrateurs élus et épaulés par une technostucture efficace, mais de plus la démocratie participative n'a que peu de consistance sur les questions stratégiques dans les conseils locaux ou régionaux (...)*Originellement construite sur les deux composantes de

*propriétaire et d'usager, la figure du sociétaire tend à se morceler et de la sorte à se réduire à une caution morale (administrateurs locaux) et un instrument de fidélisation (consommateurs avantagés) ».*

La double qualité est donc un principe historique qui fonde une légitimité propre. Au plan managérial, les dirigeants, dans leur relation aux sociétaires, doivent donc être légitimes par rapport à leurs attentes en tant que clients et propriétaires. Comment le sociétaire assume-t-il la tension entre plusieurs casquettes, en quelque sorte ce « *nœud schizophrénique* » ? Une option est de considérer que les sociétaires se définissent avant tout par rapport à une seule casquette : soit comme clients, pour la majorité d'entre eux, soit comme propriétaires s'ils sont attachés aux valeurs. Une application de la théorie de l'agence suggérerait alors que les dirigeants doivent satisfaire les attentes de divers groupes de sociétaires, potentiellement réunis en une même audience. Un autre point de vue, adopté dans ce travail, s'appuie sur une vision intégrée du sociétaire. Dans cette optique on peut penser que la même personne sera attentive aux aspects qui la concernent à la fois en tant que client et en tant que propriétaire. Cette intégration est rendue possible par le principe d'encastrement.

### **3.2 Un sociétaire lié à la communauté**

L'ubiquité du sociétaire va au-delà de la double qualité. Pour le sociétaire, à la solidarité entre les membres s'ajoute un lien solidaire avec la communauté qui l'entourne. L'Alliance coopérative internationale<sup>19</sup> mentionne ce principe de « *Concern for Community* » : « *Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members* ».

Il apparaît clairement que ce lien avec l'environnement reste soumis à l'approbation du sociétaire qui demeure la figure centrale de l'organisation mutualiste et coopérative. De plus, cette solidarité étant secondaire ou moins directe, elle peut être plus difficile à exercer.

La référence à la notion d'encastrement peut éclairer la compréhension du rapport entre le sociétaire et son entreprise mutualiste. La tradition utilitariste, y compris l'économie classique, suppose un individu rationnel, guidé par l'intérêt personnel et peu par les relations sociales. D'autres approches conçoivent l'individu fondamentalement comme un être social. Granovetter l'explique ainsi (1985 : 76) : « *A l'inverse, la thèse que nous désignons sous la*

---

<sup>19</sup> [www.ica.coop](http://www.ica.coop)

*terminologie de l'« encastrement » affirme que l'on ne peut analyser le comportement et les institutions, sans prendre en compte les relations sociales courantes qui exercent sur eux de très fortes contraintes ». L'approche se distingue de conceptions de l'action humaine qui seraient sur-socialisées en sociologie et sous-socialisées en économie. Dans les deux cas, ces visions partagent une conception atomisée de l'homme. Les décisions seraient prises de manière isolée, comme des atomes indépendants les uns des autres. Granovetter quant à lui suggère de prendre en compte dans les relations sociales, « leur histoire et la manière dont elles se situent par rapport à d'autres relations : ce que l'on peut appeler leur encastrement historique et structurel » (p.83).*

Cette approche change donc le regard porté sur l'entreprise et ses membres. Elle n'est pas cependant exempte de critiques. L'interactionnisme social prend en compte l'influence des relations sociales mais néglige le cadre plus large, politique, culturel, dans lequel les relations sont insérées. Les travaux de Polanyi (1944) permettent d'aller plus loin dans la portée de cette notion d'encastrement.



## Conclusion du chapitre 2

Tout au long de ce chapitre, nous cherchions à cerner le concept de gouvernance mutualiste.

Dans la société de personnes, des principes forts sont au service d'une gouvernance originale et d'une légitimité sociale importante. Le modèle mutualiste est héritier d'une tradition historique et d'atouts qui lui permettent de se situer dans la durée.

En quoi le mutualisme est-il fondateur d'une légitimité particulière ? Au plan théorique, les modèles classiques de gouvernance considèrent le sociétaire comme un acteur cherchant à maximiser son utilité. Nous écartant de cette vision, nous avons relevé qu'une légitimité sociétariale serait intimement liée à deux éléments essentiels : le caractère partenarial et l'ubiquité des parties prenantes. Ces deux caractéristiques permettraient de dépasser la diversité des attentes entre parties prenantes.

En caractérisant la firme mutualiste d'entreprise partenariale, on reconnaît son ouverture sur les attentes des parties prenantes. En dépassant une vision contractualiste, l'approche transactionnelle amène d'une part la construction conjointe des préférences au cours d'un processus délibératif entre acteurs hétérogènes. D'autre part les normes éthiques qui soutiennent ce processus sont liées à la dimension communicationnelle de l'interaction sociale.

L'ubiquité est une caractéristique des parties prenantes mutualistes. Ceci rend plus difficile une gestion différenciée selon les parties prenantes, dont les frontières sont brouillées. Mais cette ubiquité permet aussi de fonder un modèle intégré, de définir les contours d'une légitimité globale. Dans cette optique, le sociétaire réunirait les attentes des usagers, des propriétaires, des partenaires, des citoyens. Cette ubiquité réside dans les principes de double qualité et d'encastrement.

L'ubiquité est à la fois une contrainte et atout de la gouvernance mutualiste. Elle est une contrainte dans la mesure où elle implique un processus de décision démocratique plus long et complexe que dans une entreprise de type actionnarial. La pluralité de fonctions « entraîne nécessairement une certaine confusion » (Collette et Pigé, 2008 : 106) car l'entreprise ne peut, malgré l'égalité de voix, négliger certains membres qui représentent son chiffre d'affaire

principal. L'ubiquité est néanmoins un atout, éventuellement un avantage concurrentiel, en ce qu'elle donne à l'entreprise une légitimité sociale et « *une capacité à mieux appréhender certaines situations complexes liées, par exemple à des situations où certains acteurs sont exclus du marché* » (Collette et Pigné, 2008 : 106).

Au plan managérial, l'évolution de la gouvernance laisse aux dirigeants une plus grande marge de manœuvre. L'équilibre des pouvoirs tend à pencher du côté managérial. Dès lors, la mobilisation des références mutualistes serait mise au service d'objectifs managériaux et du développement de l'organisation. Néanmoins l'ubiquité du sociétaire, en tant qu'obligation statutaire et éventuel avantage concurrentiel, doit faire l'objet d'une attention particulière du dirigeant. Comment associer les sociétaires sans compromettre la stratégie de l'entreprise ? Comment pour le dirigeant se légitimer dans un contexte particulier marqué par la double qualité du sociétaire ?

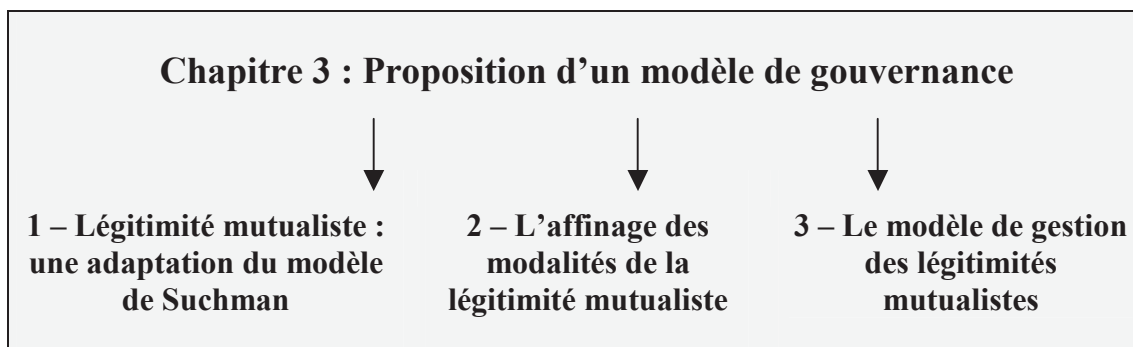
Après avoir posé les bases de notre construction théorique, nous allons voir au chapitre suivant, comment, plus finement, définir les modalités de la légitimité en contexte mutualiste.

## Chapitre 3 Proposition d'un modèle de gouvernance

Maintenant que nous avons mieux cerné les caractéristiques de l'entreprise mutualiste et posé les bases théoriques du concept de légitimité, nous pouvons affiner et proposer un modèle de gestion des légitimités mutualistes.

Dans un premier temps nous développons la pertinence de la typologie de la légitimité pour analyser l'entreprise mutualiste : il s'agit d'apprécier l'origine et l'évolution de l'entreprise mutualiste ainsi que de repérer des composantes de la légitimité (1). Dans un deuxième temps, bien qu'en réalité il s'agisse plutôt d'un processus itératif entre le terrain et la littérature, nous affinons la démarche par une phase exploratoire en menant deux entretiens semi-directifs auprès d'acteurs du mutualisme (2). Le modèle est finalement exposé (3). La figure 14 reprend le plan du chapitre 3.

Figure 14 : Plan du chapitre 3



# **1. Légitimité mutualiste : une adaptation du modèle de Suchman**

Une étude (Cadiou, 2005)<sup>20</sup> menée auprès des administrateurs de deuxième degré sur les spécificités du modèle de gouvernance montre que, pour les représentants des sociétaires, la firme mutualiste développerait des modalités de légitimité spécifique. Elle seraient principalement morales, puis accessoirement cognitives et marginalement pragmatiques. Un tel constat nous amène à approfondir les modalités et spécificités mutualistes.

Dans cette partie, nous étudions les spécificités mutualistes à l'aune des trois dimensions retenues pour l'analyse : pragmatique, morale et cognitive. L'intérêt de cette revue est double. Il s'agit d'une part d'identifier des indicateurs de la légitimité de l'entreprise mutualiste ; il s'agit également d'en dresser une évolution historique, bien que brièvement. Nous suggérons que le pragmatisme sociétarial est devenu actionnarial ; que les valeurs à l'origine dominantes sur les autres composantes de la légitimité sont toujours affichées mais questionnées par la pratique; que le modèle cognitif d'origine rencontre aujourd'hui le défi de faire valoir sa modernité. Nous introduisons dans le modèle initial la notion de hiérarchie entre les dimensions et observons un retournement : la logique morale prévalait à l'origine alors que la logique pragmatique est aujourd'hui dominante.

## **1.1 A la création de la coopérative, le “modèle coopératif”**

### **1.1.1. Un pragmatisme sociétarial**

A l'origine, le pragmatisme sociétarial fait primer l'intérêt des sociétaires, à la fois propriétaires et usagers. Le premier élément pragmatique réside dans le besoin du sociétaire, qui préside à la création de la coopérative. Un besoin socio-économique, sinon une nécessité, qui n'est satisfait ni par le marché, ni par l'Etat (ex : accès au crédit, assurance contre les aléas de l'existence etc.), trouve réponse dans une démarche collective originale. L'organisation est alors au service du projet, ou « *instituyente* » dans les termes de Desroche (1976), qui représente sa gouvernance sous forme d'un quadrilatère : dans le cercle vertueux coopératif, les sociétaires élisent leurs représentants, qui fixent les orientations aux dirigeants, ces derniers les mettent en œuvre avec les employés, tout ceci concourant à la satisfaction des

---

<sup>20</sup> Cadiou, C. (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise : le cas de l'entreprise mutualiste », Estivales 2005, Forma-Ouest, Conférence invitée, Landerneau, 26 août 2005.

sociétaires. L'intérêt du sociétaire n'est ici que peu entendu au sens actionnarial. En effet, sa rémunération demeure limitée en tant que propriétaire : la rentabilité de la part sociale est plafonnée, il est impossible de réaliser des plus-values car les parts sociales sont non cessibles, de même il est impossible de s'attribuer les réserves du fait de leur impartageabilité. Par contre, en tant que bénéficiaire de l'activité, usager, une forme de rémunération existe sous forme de ristournes au prorata de l'activité réalisée, prêts bonifiés, services individualisés. Cette légitimité « *d'échange* » se caractérise pour le sociétaire, en contrepartie, par une relation marchande mais également une implication personnelle. Elle se double d'une légitimité « *d'influence* » via la participation des parties prenantes aux décisions et à la définition de l'activité.

### 1.1.2. Des valeurs prédominantes

Les entreprises mutualistes et coopératives sont nées au 19<sup>ème</sup> siècle en réaction aux excès du libéralisme. L'importance des valeurs dans la formation des coopératives nous est rappelée par Desroche (1976) pour qui toute réalisation coopérative provient d'une utopie communautaire. « *C'est à se demander si tout projet social (...) ne serait pas quelque chose comme une retombée d'utopie* » (1976 : 36). La première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle est marquée d'un « *creuset utopique* » européen, par des penseurs comme Saint-Simon, Fourier, Owen, Reiffeisen, etc. offrant des projets imaginaires de sociétés idéales. Les réalisations suivent pendant la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle avec les pionniers de Rochdale en 1844, l'association ouvrière de production, le Familistère de Guise etc. Elles s'écartent du projet originel par souci d'accommodation avec la réalité, mais sans renoncer au projet utopique. Citant Beluze, le fondateur de l'association ouvrière<sup>21</sup>, Desroche nous rapporte p. 44 : « *L'association ouvrière, voilà le véritable besoin de notre époque (...) C'est là ce que nous considérons comme le système transitoire qui peut le mieux nous préparer à la vie commune* ». Vienney (1994) définit la coopérative comme à la fois entreprise et association. A la création des coopératives, la dimension association, le groupement de personnes, prédominant sur l'entreprise : l'entreprise est créée pour répondre aux besoins de ses membres, elle est déterminée par le projet socio-économique des coopérateurs. Ces valeurs s'incarnent dans une gouvernance originale. Pour poursuivre avec Vienney, l'entreprise et l'association sont liées par un rapport de réciprocité, maintenu par quatre règles : une personne une voix; une ristourne aux membres proportionnelle aux activités qu'ils réalisent avec la coopérative; des réserves

---

<sup>21</sup> L'utopie originelle est l'ouvrage de Cabet, Voyage en Icarie, roman sur une communauté fraternelle et autogestionnaire.

impartageables et des parts sociales non cessibles en dehors de l'entreprise qui garantissent la pérennité de l'activité; un rapport d'usage, les activités des membres déterminant l'activité de l'entreprise. Le principe de double qualité est fondamental. Les acteurs sociaux bénéficiaires de l'activité sont aussi les sociétaires, en tant que salariés (ex : coopérative de production), consommateurs (ex : coopérative de crédit), entreprise individuelle ou familiale (ex : coopérative d'artisans). La coopérative est caractérisée par la recherche de démocratie économique, avec un modèle organisationnel « *bottom-up* » (Di Salvo, 2002), ce qui lui confère une forte légitimité procédurale.

### 1.1.3. Un modèle cognitif émergent

Au niveau cognitif, le modèle coopératif représente une alternative, en tant qu'utopie (Desroche, 1976), à l'essor du libéralisme et ses conséquences socio-économiques. Il s'agit alors d'un modèle émergent, d'une légitimité à créer. En témoigne le développement de nouvelles dispositions juridiques au cours du 19<sup>ème</sup> siècle. Face aux excès du libéralisme, la coopération et le mutualisme proposent un modèle nouveau issu du socialisme utopique. A la base d'idées telles que l'autogestion, le syndicalisme, le mutualisme, le coopératisme, on trouve notamment l'influence de Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) qui « *cherche avec le mutualisme une voie médiane entre le capitalisme et le socialisme* » (Vallat, 1999 : 244). Proudhon théorise le mutualisme et le fédéralisme, systèmes qui équilibrent autorité et liberté. Ses idées donnent naissance à des sociétés d'assurance mutuelle, des banques mutuelles, des logements partagés, des sociétés de secours mutuel. Sa pensée insiste sur l'importance de la personne, il critique la bureaucratie et l'étatisme qui écrasent l'individu, et propose plutôt la démocratie industrielle, le pouvoir aux citoyens, la promotion des organisations décentralisées et des associations librement consenties. Le comte de Saint-Simon (1760-1825) dans *Le Nouveau Christianisme* (1825) imagine une société libre, de savants, industriels, artistes, dédiée à l'amélioration de l'existence physique et morale de la classe la plus nombreuse et la plus pauvre. Il inspirera de grandes réalisations industrielles et visionnaires comme le Canal de Suez. Charles Fourier (1772-1837) propose la libre association et la gestion démocratique du « *phalanstère* », Godin crée le familistère à Guise. Richard Owen (1771-1858), avec le socialisme associationniste propose des villages communautaires et un système coopératif de propriété collective. L'expérience des équitables pionniers de Rochdale commence par une coopérative de consommation en 1844 et se développe jusqu'à atteindre 500 magasins en 1863, mais aussi des banques, bibliothèques et écoles. La coopération bancaire apparaît avec la fondation des caisses villageoises de crédit mutuel et agricole en Allemagne en 1848, par

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888). Ces innovations sont légitimées par des dispositifs juridiques propres : loi de 1901 sur les associations, Charte de la Mutualité en 1898, première loi sur les coopératives en 1867.

## **1.2 Les coopératives aujourd'hui, quel est l'impact des transformations de la coopérative sur sa légitimité ?**

### **1.2.1. Un pragmatisme de plus en plus actionnarial**

Les éléments pragmatiques restent mentionnés dans les textes de référence, notamment « *le souci de la qualité du service* » et « *la prise en compte équitable des relations avec les salariés* », l'acquisition de biens et services au moindre coût et de la meilleure qualité, l'exercice du métier en conservant son autonomie (CEGES, 1995), l'intérêt des services aux membres, un emploi de qualité (Charte européenne de l'économie sociale, 2002). Ces textes renvoient donc principalement à deux aspects pragmatiques : le service d'une part, l'emploi d'autre part. La légitimité pragmatique reste invoquée dans les rapports de l'entreprise coopérative avec ses parties prenantes (Cadiou *et al.* 2006), pragmatique étant pris ici au sens de rémunération, ce qui dénote du passage « *du sociétaire-bénéficiaire de la coopérative au sociétaire-actionnaire du groupe coopératif* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2008 : 41), ou de la distinction croissante entre « *une logique d'engagement sur activités et une logique de rémunération du capital* » (Filippi et Treboulet, 2011 : 75). Si la rémunération des parts sociales est toujours plafonnée, le sociétaire se voit proposer une rémunération variable sur de nouveaux moyens de financement et des dividendes sur les actions des groupes coopératifs cotés en bourse. En tant que bénéficiaire, les conditions de concurrence et l'ouverture des sociétariats, rendent les offres peu distinctes de celles d'autres entreprises de même activité. La légitimité d'influence paraît amoindrie, avec une réduction des domaines de compétences (excluant les questions stratégiques) et une perte de contrôle direct sur les produits-services achetés (Soulage, 2003). La taille du membership incite d'ailleurs le sociétaire à s'approprier les gains de l'action collective sans en supporter les coûts (Coté, 2009).

### **1.2.2. Des valeurs toujours affichées mais questionnées par la pratique**

Les valeurs coopératives et mutualistes sont affichées dans diverses chartes.

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) indique que « *Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la*

*démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme* »<sup>22</sup>. Ces valeurs sont complétées par des principes : adhésion volontaire et ouverte à tous ; pouvoir démocratique exercé par les membres ; participation économique des membres ; autonomie et indépendance ; éducation formation et information ; coopération entre coopératives et engagement envers le milieu.

Le Groupement National de la Coopération (GNC) énonce les valeurs suivantes : démocratie, solidarité, responsabilité, service, proximité, transparence, pérennité<sup>23</sup>. Les valeurs mutualistes sont très proches : la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) souligne la qualité et l'accès aux soins, l'innovation et la transparence de gestion, la responsabilité, la solidarité, l'intérêt pour les personnes et non l'intérêt financier, la pérennité<sup>24</sup>.

Coopératives et mutuelles se rejoignent sous l'appellation d'économie sociale, ensemble comprenant aussi les associations et fondations. La Charte de l'Economie Sociale élaborée par le Conseil des Entreprises, Employeurs, et Groupement de l'Economie Sociale (CEGES, 1995) définit ainsi les entreprises de l'ESS : *« Ce sont des entreprises, qui vivent dans l'économie de marché. Mais ce sont des entreprises différentes, car nées d'une volonté de solidarité au service de l'homme, elles privilégient le service rendu par rapport au profit dégagé et intègrent dans la vie économique la dimension sociale »*.

Pour n'en citer que quelques unes et pour finir, relevons dans la Charte Européenne de l'Economie Sociale (2002) : *« Le succès des entreprises de l'économie sociale ne se mesure pas seulement à leurs performances économiques, qui sont toutefois une condition indispensable pour pouvoir réaliser leurs finalités mutualistes et solidaires, mais surtout par leur apport en terme de solidarité, de cohésion sociale et d'ancrage dans les territoires »*. La charte reprend les termes de démocratie, solidarité, responsabilité, autonomie de gestion.

En regroupant les valeurs dans un but de synthèse, nous retiendrons que les entreprises mutualistes et coopératives, au niveau de leur légitimité morale, invoquent les valeurs suivantes : solidarité, démocratie, non lucrativité, responsabilité, autonomie de gestion.

---

<sup>22</sup> Alliance Coopérative Internationale, Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale

<sup>23</sup> Charte coopérative, Engagements réciproques entre la coopérative et ses membres, [www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop)

<sup>24</sup> Plaquette de communication *« Les mutuelles sont indispensables à notre santé. Savez-vous pourquoi ? »*, campagne de communication sur les valeurs mutualistes, lancée par la Mutualité française en décembre 2008 : *« Connaissez-vous vraiment les valeurs de votre mutuelle ? »*, [www.mutualiste.fr](http://www.mutualiste.fr)



Ces valeurs sont largement mises en avant dans les communications institutionnelles, elle sont invoquées dans les systèmes de légitimation (Cadiou *et al.*, 2006; Malherbe, 2008). Certains avancent que les valeurs coopératives sont étroitement imbriquées avec des décisions stratégiques touchant la gouvernance d'entreprise, en jouant un rôle de filtre (Alburaki et Lamarque, 2007). Toutefois la pratique met à l'épreuve les valeurs coopératives. Citons notamment Malherbe (2008 : 1), qui « *interroge l'effectivité des valeurs éthiques affichées par ces entreprises au regard des différences dans leurs pratiques organisationnelles* », en matière de liberté d'adhésion, d'engagement collectif, de gouvernance démocratique, d'indépendance institutionnelle, ou de gestion solidaire de la performance économique. L'aspect probablement le plus saillant, puisqu'il met à mal la légitimité procédurale de la coopérative, concerne les défis de la démocratie économique : perte de contrôle direct du sociétariat, déficits démocratiques par le jeu de la co-optation et du manque de transparence (Giandaloni et Richez, 2008), conduisant à modèle organisationnel de type « *top-down* » (Di Salvo, 2002).

### 1.2.3. Au plan cognitif, le défi d'apparaître comme un modèle moderne

Autour de quels modèles la compréhensibilité cognitive de l'entreprise coopérative peut-elle s'organiser ? Nous relevons un modèle dominant d'efficacité et de rentabilité, un modèle en fort essor, celui de développement durable, enfin un modèle plus ancien mais qui peine à être reconnu, celui d'économie sociale. Ces deux derniers modèles renvoient à la notion d'alternative par rapport à un modèle actionnarial prégnant, ainsi qu'à une conception sociale de l'individu.

Au fil du temps, le modèle coopératif et mutualiste s'est banalisé (Richez-Battesti, 2006), le retournement fonctionnel qui fait prédominer **la performance de l'entreprise** sur le projet socio-politique induit un risque de dénaturation (Vienney, 1994). Selon une analyse de l'isomorphisme institutionnel des banques coopératives (Nouvel, 2009 : 39), on peut dire qu' : « *à une certaine idée de l'entreprise centrée sur le service consommateur (le sociétaire) et de l'attention portée aux produits et services considérés comme des fins en soi (bien-être social et matériel du sociétaire) s'est substituée une autre idée : l'obsession de l'efficacité économique, de la rentabilité et du bon fonctionnement du système* ». Les organisations mutualistes sont influencées par le modèle culturel de gouvernance d'entreprise dominant, la gouvernance « *orientée actionnaires* » (Pérez, 2009). Avec Pesqueux (2000) on peut aussi

parler du modèle « *financier* » ou « *de l'entreprise profit* », privilégiant une logique de marché. Les démutualisations des Building Societies dans les années 1990 au Royaume-Uni en témoignent. La menace institutionnelle se rencontre également en France, à travers par exemple le rapport Lambert en 1996-1997<sup>25</sup>. Toutefois, la légitimité cognitive du modèle actionnarial est aujourd'hui en érosion (Renou et Renault, 2007; Pérez, 2009).

La littérature soutient également qu'une différenciation est possible, sous forme de « *rééquilibrage coopératif* » (Vienney, 1994). D'ailleurs le CEGES (1995) précise à ce sujet que l'ambition des entreprises d'économie sociale est « *de poursuivre leur adaptation dans une conjoncture nouvelle sans céder aux forces qui pourraient les pousser à banaliser leur fonctionnement* » et la Charte Européenne de l'Economie Sociale (2002) met en avant « ***une façon différente d'entreprendre*** ». Cette capacité de résistance s'exprime juridiquement à travers le caractère non opéable de la coopérative, ou bien à travers un lobbying européen émergent (statut de coopérative européenne en 2003, spécificités apportées à la réglementation Bâle 2 pour les banques coopératives). Elle prend aussi la forme d'un appel au renouveau coopératif, d'une reconquête du sociétariat qui se traduit de deux manières (Richez-Battesti, 2006) : des innovations sur les produits et services (Malo et Lapoutte, 2002) et une remobilisation de l'*affectio mutualis*. Le lien affectif avec la coopérative est exploré sous l'angle de la confiance (Mendez, 2001), la fidélité (Barraud-Didier et Henninger, 2009), la loyauté (Côté, 2005) et surtout la réactualisation de la dimension démocratique (Gianfaldoni, 2007; rapport Pfimlin, 2006), à la suite des travaux d'Enjolras (1996) :

*« C'est en s'appuyant sur ce qui fait leur spécificité, la dimension démocratique et solidaire, que les associations, comme l'ensemble des composantes de l'économie sociale, seront à même d'éviter la banalisation qui les guette et de fonder leur prétention à la différence... »*

Toutefois les mêmes auteurs notent que ce questionnement identitaire s'inscrit dans une visée stratégique, de différenciation et recherche d'avantage concurrentiel.

Quel modèle la coopérative peut-elle incarner, quels atouts présente-t-elle pour répondre aux questions socio-économiques contemporaines ? Les entreprises, y compris coopératives, ne peuvent ignorer les externalités, elles les intègrent à travers un modèle de **développement durable** (Pérez, 2009). Le paradigme d'économie sociale se rapproche de celui du développement durable (Gendron et Gagnon, 2011) : « *le développement durable et*

---

<sup>25</sup> Lambert, "Banques, votre santé nous intéresse", Rapport Commission du Sénat, 1996-1997, qui prônait la démutualisation des mutuelles d'assurances afin d'assurer leur développement dans un contexte concurrentiel

*l'économie sociale, quoique deux entités distinctes, se rejoignent à plusieurs égards qui peuvent se résumer par la reconnaissance d'une dimension sociale, le souci de l'intérêt général et l'idée d'un développement « autrement » porteur d'objectifs sociétaux», « les organisations de l'économie sociale apparaissent souvent comme des acteurs essentiels du développement durable étant vu comme des instigatrices de changement ».*

Coopératives et mutuelles se réclament parfois de **l'économie sociale**, elles « *se présentent à la fois comme les héritières d'une solide tradition d'économie sociale et comme les porteuses d'une vision particulièrement adaptée aux nouveaux défis de la responsabilité sociale / sociétale de l'entreprise* » (Malherbe, 2008 : 9). Cette notion d'ESS pourrait-elle présenter un modèle fédérateur ? On peut penser que la réponse est positive au vu du développement actuel de l'ESS (mouvement de territorialisation des Pôles de l'ESS, soutenu par certaines collectivités, mois de l'ESS, Etats Généraux de l'ESS en 2011). Mais il convient de rester prudent car le concept d'économie sociale est sujet à débats, le mouvement de l'ESS étant traversé par une grande diversité d'organisations et d'idées. Le rapport parlementaire Vercamer (2010) a souligné que le modèle d'économie sociale était mal connu et mal reconnu institutionnellement, malgré un poids économique important. Ce qui peut expliquer que « *la légitimité cognitive apparaît en retrait comme variable d'ajustement dans les relations firme-partenaires* » (Cadiou et al., 2006).

Enfin, au coeur de l'entreprise coopérative, société de personnes, quelle est la représentation de l'individu ? L'approche transactionnelle nous a invité considérer l'être humain comme **intrinsèquement social**, via son intériorisation d'un « *autrui généralisé* » qui lui permet de se placer dans la perspective des autres. Regnard et Gouil (2005 : 12), au sujet de l'entreprise mutualiste, mobilisent le concept de « *subsumption* » : le projet mutualiste offre « *une perspective de vie* » qui situe l'adhérent sur un territoire, dans un collectif. « *Le passage de l'individuel au collectif est l'art de la subsumption (Rosnay (de), 1995). Le fait de retenir cette terminologie peu usitée nous semble appropriée pour traduire un phénomène qui va au-delà d'un simple regroupement puisqu'elle consiste à "intégrer sa propre individualité dans un plus grand que soi pour en tirer avantage et donner du sens à son existence* ». Dans la même veine, nous pouvons parler de « *valeur de lien* » (Weber, 2009) : cette dynamique de la reconnaissance mutuelle permet à chaque individu de « *renaître en collectif* » et de partager son appartenance à une communauté politique ou éthique, sans pour autant y perdre son identité propre. Il s'agit pour l'entreprise d'assurance mutualiste de reconnaître cette

communauté plurielle, dans laquelle chaque individu se reconnaît dans la finalité d'un modèle d'entreprise, car cette reconnaissance fonde la valeur de lien.

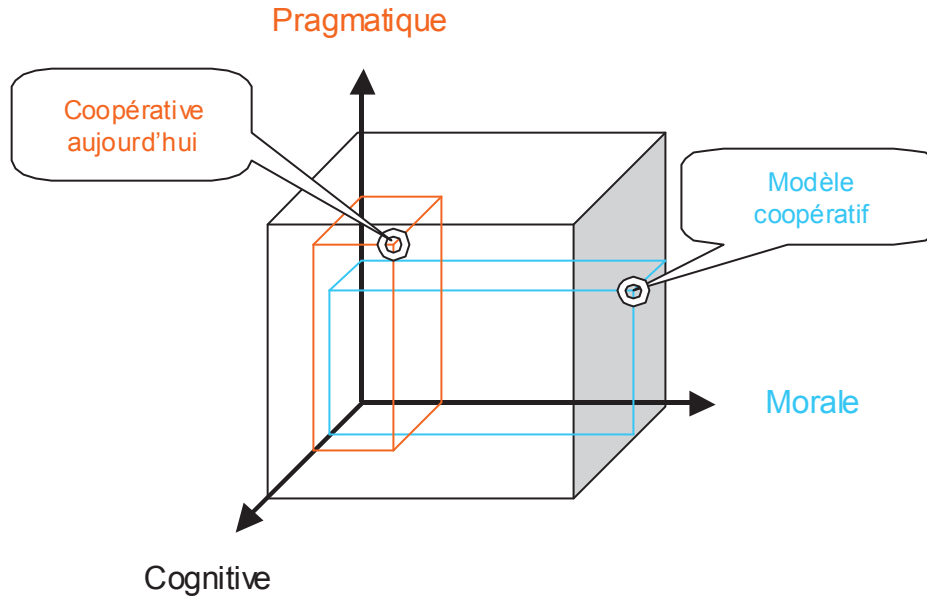
En conclusion de cette analyse (tableau 4), et de manière schématique, nous pourrions dire que la légitimité morale était celle qui initialement guidait, s'imposait aux autres dimensions de la légitimité, alors qu'aujourd'hui la légitimité prépondérante, celle qui instrumentalise les autres, est la légitimité pragmatique. Ainsi dans le modèle de Cadiou *et al.* (2005; 2006), nous introduisons la notion de hiérarchie entre les légitimités.

**Tableau 4 : Evolution de la légitimité de l'entreprise coopérative et mutualiste**

<b>Dimension de la légitimité</b>	<b>Caractéristiques de l'entreprise mutualiste à sa création, le "modèle mutualiste"</b>	<b>Caractéristiques de l'entreprise mutualiste aujourd'hui</b>
<i>Pragmatique</i>	Intérêt limité en tant que propriétaire Forte légitimité d'échange et d'influence du sociétaire-bénéficiaire	Légitimité d'échange du sociétaire-actionnaire Légitimité d'échange faible Légitimité d'influence faible
<i>Morale</i>	Des valeurs prédominantes Une légitimité procédurale forte	Des valeurs toujours affichées et servant de références aux systèmes de légitimation Mais questionnées par la pratique, notamment par les défis de la démocratie économique
<i>Cognitive</i>	Un modèle qui puise ses racines dans des références utopiques et religieuses La proposition d'une alternative en réaction aux excès du libéralisme	Un modèle qui cherche à affirmer sa modernité Une tension entre banalisation et différenciation
	<b><i>La dimension pragmatique est soumise à la dimension morale</i></b>	<b><i>La dimension morale est soumise à la dimension pragmatique</i></b>

Cette situation peut être représentée schématiquement de la manière suivante (figure 15) :

**Figure 15 : Tentative de positionnement de l'entreprise mutualiste sur le modèle de gouvernance de la légitimité**



Le modèle coopératif et mutualiste tend à évoluer vers un pragmatisme plus important, voire une marchandisation de l'idée de solidarité. En accentuant l'analyse et en intégrant les acteurs du quadrilatère de Desroche, il est possible d'enrichir l'analyse.

## 2. L'affinage des modalités de la légitimité mutualiste

La recherche fait d'abord l'objet d'une exploration qualitative, à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. L'objectif à ce stade est d'affiner les aspects principaux du phénomène étudié et de compléter les pistes de travail dégagées jusque là, principalement par les lectures. Il s'agit bien d'élaborer notre modèle, et non de vérifier des hypothèses. Cette étape est cruciale en ce qu'elle joue également un rôle de « *rupture avec la spéculation gratuite et les préjugés* » qui imprègnent tout chercheur débutant (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 64).

### 2.1 Préparation des entretiens

Sont présentés tout d'abord le guide d'entretien puis le traitement des données.

#### 2.1.1. L'élaboration du guide d'entretien

L'entretien semi-directif, largement utilisé en sciences sociales, se fonde méthodologiquement sur l'apport du psychologue Rogers<sup>26</sup>, qui insiste sur l'empathie et une attitude positive inconditionnelle. Il permet d'accéder aux perceptions d'une personne, selon ses propres cadres de références. Le rôle du chercheur est alors de faciliter l'expression, d'éviter de s'éloigner des objectifs, tout en favorisant la profondeur et l'authenticité de l'échange. Bien sûr la démarche de recherche en sciences sociales diffère dans ses objectifs d'une démarche psychothérapeutique qui, elle, s'intéresse au développement personnel du patient. Toutefois les chercheurs peuvent s'inspirer utilement des caractéristiques suivantes rappelées par Quivy et Campenhoudt (1995 : 71) :

- *« poser le moins de questions possibles;*
- *formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible;*
- *s'abstenir de s'impliquer soi-même dans le contenu de l'entretien;*
- *veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats;*
- *enregistrer les entretiens. »*

---

<sup>26</sup> Rogers, C. (1980), *La relation d'aide et la psychothérapie*, Paris, ES, première édition en anglais en 1942

Concrètement, l'interviewer s'appuie sur un guide d'entretien, « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* »<sup>27</sup>. Le chercheur interviendra par des relances ou en posant les questions non abordées, mais laisse à la personne interviewée la liberté de suivre sa propre logique.

Notre trame (Annexe 2) est composée de quelques questions ouvertes et structurée de la manière suivante :

- Introduction : le chercheur présente l'étude, ses objectifs, son contexte et demande l'accord pour l'enregistrement ; il pose les premières questions pour « *briser la glace* », questions permettant de remplir la fiche signalétique, suivie d'une question générale à laquelle la personne devrait répondre avec facilité.
- Centrage du sujet : on arrive au cœur du sujet, en posant une question large sur le mutualisme et la coopération, visant à recueillir une parole spontanée sur le sujet.
- Approfondissement : il se fait par des questions orientées sur chacune des dimensions de la légitimité : pragmatique, morale et cognitive. A travers ces questions, nous souhaitons mieux cerner le concept de légitimité au sein de l'organisation mutualiste. Suit une question sur les actions menées afin de réduire un potentiel écart de légitimité : nous voulons ici, par l'exploration des investissements en gouvernement, encore une fois mettre le doigt sur la façon dont peut se définir concrètement la légitimité organisationnelle.
- Conclusion : elle est l'occasion de récapituler les éléments principaux de l'entretien et de s'assurer que le répondant n'ait rien à ajouter.

### 2.1.2. Choix des personnes interviewées et conditions de réalisation

Le choix d'une exploration qualitative, en préalable au test quantitatif, nous amène à déterminer un échantillon restreint, comme souvent dans les recherches qualitatives (Giordano, 2003 : 191) : « *Dans les recherches qualitatives, la sélection des répondants n'est*

---

<sup>27</sup> Freyssinet-Dominjon, J. (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, coll. AES, Montchrétien, Paris, cité dans Gavard-Perret *et al.* (2008 : 96).

*pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude ».*

Ayant un accès au terrain facilité au Crédit Mutuel de Bretagne, nous retenons cette organisation pour la phase exploratoire et ciblons :

- une personne du management, de l'entreprise : un cadre dirigeant qui participe à définir la stratégie du groupe,
- une personne du politique, du groupement de personnes : un administrateur de premier niveau, représentant direct des sociétaires.

En effet, parmi les divers acteurs, et ne pouvant les étudier tous, nous faisons le choix de nous focaliser sur les représentants d'une part de l'association, d'autre part de l'entreprise.

D'autres entretiens auraient bien sûr permis d'enrichir notre compréhension de l'objet de recherche, mais, semble-t-il, pas de remettre en question fondamentalement les résultats issus des entretiens réalisés. Par ailleurs il est permis de penser que les sociétaires, ayant souvent une connaissance limitée du mutualisme (Vaugier, 2009), n'étaient pas les plus indiqués à ce stade d'élaboration d'une grille de la légitimité mutualiste. En outre, la collecte de donnée via questionnaire était liée à un événement fixe, la fête des 100 ans de mutualisme à Landerneau, ce qui donnait un rythme intéressant à la thèse.

Le temps d'entretien prévu d'une heure a été respecté. Les entretiens (tableau 5) ont eu lieu dans les locaux du Crédit Mutuel, au siège et en caisse locale, sur le lieu de travail des personnes interviewées. Ils se sont déroulés au cours du mois de mai et juin 2011.

**Tableau 5 : Les entretiens préparatoires au questionnaire**

Secteur d'activité	Durée de l'entretien	Profession	Statut	Depuis	Genre	Age
Banque	56 minutes	Gestionnaire d'un portefeuille clients dans un journal économique	Adminis- -trateur	19 ans	Masculin	47 ans
Banque	45 minutes	Secrétaire général	Cadre dirigeant	7 ans	Masculin	55 ans



## 2.2 L'analyse des entretiens par codification des données

Après la retranscription intégrale des entretiens, cette matière brute est analysée selon la technique de la codification.

La codification relève de l'analyse, il s'agit d'une des techniques d'analyse de contenu possible : « Examiner une série de notes de terrain, transmises ou synthétisées, et les disséquer avec intelligence, tout en présentant intactes les relations entre les segments de données, constituent le coeur de l'analyse » (Miles et Huberman, 2007:112).

Nous avons, suivant en cela la méthode proposée par Miles et Huberman (2007 : 114), établi une « liste de départ » de codes, issue du cadre conceptuel et des variables identifiées dans la littérature. Nous avons ainsi attribué à chaque dimension un code : pragmatique (PR), morale (MO) et cognitive (CO) et des sous-codes correspondant aux variables, par exemple pour la référence cognitive à l'économie sociale et solidaire (CO-ESS) ou pour la référence cognitive au développement durable (CO-DD). La liste des codes figure dans le tableau 6. Puis, pour chaque entretien, les codes sont attribués en face de chaque segment. Le codage s'accompagne également de prises de notes en marge et de rédactions de mémos retraçant les réflexions au fil de l'analyse.

La méthode est inspirée de la grounded theory de Glaser et Strauss (1967). Cette théorie fondée ou ancrée dans les faits, propose l'immersion dans les données empiriques pour fonder une théorie sur un phénomène. La grounded theory correspond bien à notre méthodologie exploratoire puisqu'elle est essentiellement inductive. Nous nous en inspirons sans l'appliquer totalement, car Glaser et Strauss défendent une approche plus empiriquement « enracinée », qui favorise une codification émergeant des données plutôt qu'une précodification.

L'analyse par codification a mené à des aménagements de variables et du cadre conceptuel. Toutefois, on peut avancer que globalement les données fournies par les entretiens confirment l'orientation conceptuelle.

Cependant, pour appliquer cette méthode, le chercheur devrait traiter entre 30 et 50 cas (Morse, 1994 : 225). Or, nous analysons le contenu de seulement deux entretiens. Nous n'arrivons, par conséquent, pas à la saturation des informations telle que le préconisent Glaser et Strauss (1967), mais nous considérons que les données sont issues de parties prenantes

suffisamment différentes (un administrateur et un cadre dirigeant) pour balayer l'ensemble des items à proposer ensuite dans le questionnaire.

**Tableau 6 : Le codage relatif à la légitimité mutualiste**

CATEGORIE	CODE
<i>Dimension Pragmatique</i>	
Pragmatique : Satisfaction du sociétaire	PR-SOC
Pragmatique : Service	PR-SER
Pragmatique : Création de capital social	PR-KS
Pragmatique : Création de capital humain	PR-KH
Pragmatique : Emploi de qualité	PR-EQ
Pragmatique : Rétribution juste	PR-RJ
Pragmatique : Développement du territoire	PR-DT
<i>Dimension Morale</i>	
Moral : Sens	MO-SENS
Moral : Solidarité	MO-SOL
Moral : Démocratie	MO-DEMO
Moral : Non lucrativité	MO-NL
Moral : Responsabilité	MO-RES
Moral : Autonomie	MO-AUT
<i>Dimension Cognitive</i>	
Cognitif : Adhésion	CO-AD
Cognitif : Moderne	CO-MOD
Cognitif : Modèle sectoriel de performance	CO-PERF
Cognitif : Entreprendre autrement	CO-DIF
Cognitif : Modèle de développement durable	CO-DD
Cognitif : Modèle d'économie sociale et solidaire	CO-ESS
Cognitif : Modèle interpersonnel social	CO-SOC

Le codage réalisé suite aux entretiens semi-directifs a fait évoluer le cadre opératoire de la manière suivante :

- Le développement du territoire, initialement positionné dans la dimension morale, a été affecté à la dimension pragmatique, car c'est le premier item cité dans les entretiens lorsque la dimension pragmatique a été abordée.
- L'item de la modernité, abordé spontanément par les personnes interviewées, a été ajouté à la dimension cognitive.

Les entretiens ont permis également de reformuler le questionnaire en intégrant davantage le vocabulaire des acteurs.

Après la collecte et le codage des données, vient la production de la « théorie », en l'occurrence ici la production du questionnaire. Celui-ci sera une déclinaison sous forme de

questions des différentes composantes d'une légitimité mutualiste identifiées tout au long de cette première partie.

### 3. Le modèle de gestion des légitimités mutualistes

Après avoir étudié les modèles théoriques et affiné les variables par une exploration, le contenu du modèle peut être fixé. Il s'agit d'affirmer un modèle mutualiste original, fondé sur une légitimité sociétariale. Nous avons bien sûr conscience que la définition du concept central de notre recherche, la légitimité étudiée dans un contexte de firme mutualiste est, comme toute conceptualisation, un travail de « *construction-sélection* » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 120), c'est-à-dire qu'il ne peut rendre compte exhaustivement du réel. C'est donc avec un mélange de prudence et de résolution que nous avançons dans ce travail et proposons la construction suivante.

Tout d'abord nous retenons les définitions suivantes des trois dimensions, leur finalité :

- Au plan pragmatique, celui de l'utilité, l'entreprise mutualiste vise la satisfaction du sociétaire ;
- Au plan moral, celui des valeurs mutualistes, elle vise la participation au bien-être social ;
- Au plan cognitif, celui des modèles mutualistes, elle vise l'adhésion à un modèle original.

Le tableau 7 présente les dimensions et composantes que nous proposons de retenir à l'issue du travail d'analyse de la littérature et des entretiens exploratoires.

**Tableau 7 : Les dimensions de la légitimité mutualiste**

<i>Dimensions</i>		
PRAGMATIQUE	MORALE	COGNITIVE
<i>Finalités</i>		
L'utilité mutualiste : Satisfaction du sociétaire	Les valeurs mutualistes : Participation au bien-être social	Les modèles mutualistes : Adhésion à un modèle original
<i>Composantes</i>		
Service	Solidarité	Modernité
Capital social	Démocratie	Performance
Capital humain	Responsabilité	Entreprendre autrement
Emploi de qualité	Non lucrativité	Développement durable
Rétribution juste	Autonomie	Economie sociale
Développement du territoire		Individu social

Chacune des dimensions peut maintenant être détaillée (tableau 8).

### 3.1 Dimension pragmatique

La légitimité pragmatique se fonde sur l'intérêt, le calcul, il s'agit pour l'entreprise de satisfaire les intérêts des partenaires. Plus spécifiquement, dans l'entreprise coopérative et mutualiste, la finalité pragmatique pourrait être définie comme la satisfaction du sociétaire ou adhérent. Nous retenons pour cette dimension six composantes.

- **Service** : « *La coopérative fournit des services et produits dans l'intérêt de l'ensemble des membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux* » (Charte coopérative du GNC). Cet objectif premier, comme nous l'avons vu, s'affirme dès la création de la coopérative et se retrouve dans les textes de référence, y compris la loi de 1947. En travaillant sur le concept de loyauté dans la relation entre le membre et sa coopérative, Daniel Côté (2007) a mis en évidence que les attentes des membres se portent prioritairement sur la proposition d'affaires (incluant d'une part la valeur livrée, à savoir avoir la meilleure offre dès le départ, la facilité à transiger et le prix, d'autre part la transparence, la confiance et l'écoute), ainsi que sur la bienveillance (la capacité à faire passer les intérêts du membre en premier).

- **Création de capital social** : Le capital social<sup>28</sup> est un bien collectif généré par des réseaux de relations fondées sur la confiance et la réciprocité. Un regard politique et civique, tout comme les différentes perspectives des parties prenantes, a fortiori l'approche transactionnelle, placent la confiance au centre des préoccupations de l'entreprise. La création de capital social se traduira donc dans l'entreprise par des rapports de confiance et de réciprocité, favorisés par des contacts directs, des petites structures, des interactions positives, des relations de qualité.

- **Création de capital humain** : Popularisé par Becker<sup>29</sup>, le concept de capital humain recouvre l'ensemble des compétences, expériences et savoirs d'un individu. Par analogie avec le capital financier, le capital humain peut s'acquérir (notamment par l'éducation), se

---

<sup>28</sup> Putnam R.D. (1995), « *Bowling Alone: America's Declining Social Capital* », *Journal of Democracy* - Volume 6, Number 1, pp. 65-78. L'auteur soutient que, depuis les années 1960, les États-Unis subissent un effondrement sans précédent de leur vie civique, sociale, associative et politique – soit du capital social, avec des conséquences dramatiques.

<sup>29</sup> Becker G.S. (1964), *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Columbia University Press.

préservé et se développer (via des formations, l'attention portée à la santé). De même, il doit pouvoir produire un bénéfice (les revenus perçus lors de la mise à disposition des compétences). Ce capital individuel contribue au développement de l'entreprise. Les coopératives retiennent l'importance du capital humain en énonçant comme cinquième principe « *éducation, formation et information* » (ACI). Il s'appréhende dans l'entreprise à travers les investissements réalisés pour favoriser le développement de compétences, l'information, l'éducation des membres et partenaires.

- **Emploi de qualité** : La notion d'emploi de qualité est évoquée dans la Charte européenne de l'Economie sociale. Elle peut renvoyer classiquement aux conditions de travail et à la rémunération.

- **Rétribution juste** : Les théories de l'entreprise partenariale appellent à considérer au delà de la création de valeur, la question de sa répartition, selon des normes acceptables par l'ensemble des partenaires (Charreaux et Desbrières, 1998; Renou et Renault, 2007). Dans l'esprit des coopérateurs, qui lient la ristourne au volume d'activité réalisé avec la coopérative, nous considérerons qu'une répartition est juste quand elle est proportionnelle à l'effort consenti par chacun. Cela concerne notamment les intérêts sur parts sociales pour les membres, les salaires, les indemnités des administrateurs.

- **Développement du territoire** : Enfin, les parties prenantes attendent d'une entreprise coopérative et mutualiste qu'elle apporte un soutien actif au développement du territoire sur lequel elle est située. Cet item, initialement positionné dans la dimension morale, a été ajouté dans la dimension pragmatique à la suite des entretiens exploratoires réalisés, dans lesquels la notion d'utilité était manifestement associée à l'utilité de l'entreprise. Son caractère non OPABLE, sa gouvernance démocratique la lient en effet intimement au territoire. Il s'agit principalement d'injecter de l'argent dans l'économie locale via des investissements, des prêts, des aides, des emplois (ici on considère le volume), voire de contribuer à un développement social, culturel, environnemental harmonieux.

### 3.2 Dimension morale

La dimension morale renvoie au sens donné au projet, aux valeurs véhiculées. Afin d'apprécier la légitimité morale du mutualisme, nous synthétisons les valeurs mentionnées précédemment et identifiées dans les documents de références pour les coopératives et mutuelles, pour retenir :

- **La solidarité** : Elle peut se définir comme le « *ciment social* » qui donne sens à la vie en collectivité et permet de réduire les logiques concurrentielles et égoïstes. Dans l'optique de Emile Durkheim et Léon Bourgeois, le courant coopératif « *intègre la conviction partagée que la satisfaction des intérêts de chacun passe par le bien-être de tous. Les structures de l'économie sociale ont ainsi vocation à réunir non pas des individus étrangers les uns aux autres, mais des membres qui partagent le sentiment d'appartenir à une collectivité (professionnelle, territoriale ou autre) et qui acceptent en conséquence des devoirs mutuels* » (Alternatives Economiques, 2006 : 202). La solidarité a guidé les premiers mouvements mutualistes. Il s'agissait, face à des risques de l'existence, de s'associer pour trouver des solutions collectives à des situations individuelles. Le principe de solidarité s'incarne dès l'origine dans la forme économique de la société de personnes, « *la solidarité naît de la reconnaissance des droits fondamentaux de chacun* » (Collette et Pigé, 2008 : 107). Cette solidarité entre les membres, au-delà des statuts, se traduit également par des pratiques d'aide aux sociétaires les plus en difficulté, via des fonds spéciaux. A l'extérieur de l'entreprise, la solidarité se manifeste entre coopératives, avec la communauté, sur le territoire mais aussi de plus en plus à l'international, via des pratiques de dons ou de produits solidaires tels des prêts ou placements éthiques. Les entreprises d'économie sociale peuvent participer à la cohésion sociale et l'intérêt général. L'impartageabilité des réserves et l'absence d'actionnaires à rémunérer sont gages de solidarité dans le temps.

- **La démocratie** : Etymologiquement le gouvernement du peuple, la démocratie peut être dite représentative (par désignation de représentants) et participative (par implication des citoyens en dehors des élections). Ce modèle de gouvernement se fonde sur une expression égale des citoyens, on le retrouve dans les coopératives et mutuelles dans le principe « *un homme, une voix* », qui permet l'expression de chacun indépendamment du nombre de parts sociales détenues, indépendamment de son pouvoir économique. L'élection de représentants, auxquels est déléguée l'administration, manifeste la participation économique des membres et leur contrôle démocratique. La qualité de la démocratie interne peut aussi s'apprécier à travers le renouvellement des administrateurs, la transparence de gestion, le principe de subsidiarité. La participation de chacun nécessite informations, conditions de discussion, formations, ce en quoi le mutualisme peut être vecteur d'émancipation.

- **La non lucrativité** : La non lucrativité exprime le fait que la recherche de profit n'est qu'un moyen et non une finalité, la lucrativité est mise au service du projet socio-économique de

l'entreprise. En effet, l'entreprise coopérative et mutualiste est créée pour répondre aux besoins économiques et sociaux de ses membres. Ceci se traduit par des réserves impartageables et une relativement faible rémunération des parts sociales, conditions favorisant le financement du projet et non la rémunération d'actionnaires. Cela se manifeste aussi par la mise en oeuvre et le soutien aux innovations sociales. En somme, la non lucrativité s'exprime par tout ce qui reflète une primauté de la personne sur la rentabilité, dans les décisions de l'entreprise.

- **La responsabilité** : Est responsable celui « *qui doit répondre de ses actes* », « *qui pèse les conséquences de ses actes* » selon les termes du Petit Larousse 2006 (p. 927). La responsabilité renvoie à l'idée d'assumer ses engagements. Dès l'origine le mouvement coopératif et mutualiste se présente comme une alternative plus durable et plus digne à l'assistanat. Ceci implique un engagement des coopérateurs. La Charte du GNC l'énonce clairement : « *Tous les membres, en tant qu'associés ou en tant qu'élus, sont responsables de la coopérative* ». Ceci est intimement lié à la double qualité spécifique à l'organisation coopérative et mutualiste. Le membre s'engage en tant qu'utilisateur (consommateur, travailleur, fournisseur) et propriétaire. Il est invité à s'impliquer dans la vie coopérative au travers du système électif principalement, à tenir ses engagements (rembourser un prêt par exemple dans le cas d'une coopérative de crédit). Les pratiques tant des membres que des gestionnaires doivent, selon les principes coopératifs, répondre à des exigences d'intégrité, d'honnêteté.

- **L'autonomie de gestion** : Les entreprises coopératives et mutualistes sont très attachées à leur autonomie de gestion, à leur indépendance tant par rapport aux pouvoirs publics qu'aux marchés financiers. A ce titre, il est fondamental qu'elles n'aient pas d'actionnaires et ne puissent faire l'objet d'une OPA. Cette autonomie est vue comme gage de pérennité. Elle peut se traduire par une autonomie de décision, y compris au niveau local, par une stratégie de long terme non spéculative, par une recherche de financement qui préserve le pouvoir démocratique des membres.

### 3.3 Dimension cognitive

La dimension cognitive reflète la façon dont l'entreprise se fait comprendre de son environnement, les modèles sous-jacents qu'elle propose. Au cœur de cette dimension se trouve l'articulation entre l'entreprise et la société. Pour cette dimension nous retenons six composantes.

- **Modernité** : Cette notion a été ajoutée à l'issue des entretiens exploratoires. Le mutualisme peut apparaître comme pleinement adapté à son époque, en phase avec son temps.

- **Performance** : L'entreprise mutualiste, sous l'effet des pressions environnementales et en proie à l'isomorphisme, tire sa légitimité de la référence à un modèle largement diffusé et partagé par les organisations d'un même secteur d'activité. Ceci se manifeste par des phénomènes organisationnels de restructuration, concentration, mais également par des pratiques de gestion orientées principalement vers la recherche de performance, les objectifs, la croissance.

- **Entreprendre autrement** : L'entreprise peut apparaître légitime de par sa différence mutualiste. Les caractéristiques propres et fondamentales de son fonctionnement, ses principes et valeurs, la distinguent profondément dans l'esprit du public.

- **Développement durable** : C'est une notion largement diffusée et susceptible dans la période actuelle de générer l'adhésion du public. Elle est finalement assez proche, bien que distincte, de l'identité mutualiste. Le développement durable renvoie à l'idée d'un développement harmonieux, soutenable dans le temps et l'espace, équilibré dans ses aspects économiques, sociaux, environnementaux et culturels.

- **Economie sociale et solidaire** : L'ESS se définit par des projets, des valeurs, des statuts. Cette notion soumise à débat peut néanmoins servir de référence identitaire dans le système de légitimation.

- **Individu social** : Enfin, l'entreprise mutualiste repose implicitement sur une conception de l'être humain davantage social qu'atomisé. Ceci peut se traduire par l'image de la personne qui est véhiculée, par le type de relations privilégiées, notamment la valorisation du lien et de l'échange mutuel.

Ainsi, notre approche de la légitimité en contexte mutualiste (tableau 8) prend en compte :

- L'ubiquité, qui fait considérer dans la même grille de lecture des attentes habituellement attribuées à des parties prenantes distinctes.
- Les spécificités du mutualisme, à travers des notions ancrées dans une identité.
- L'évolution du modèle, son actualisation pour l'étudier aujourd'hui.



**Tableau 8 : Dimensions et composantes de la légitimité de l'entreprise mutualiste**

DIMENSION <i>ET FINALITE</i>	COMPOSANTE	INDICATEURS
Pragmatique <i>Satisfaction du sociétaire</i>	Service	Rapport qualité/prix, qualité de service Proposition d'affaires (meilleure offre dès le départ, prix, transparence, confiance, écoute, réactivité) Bienveillance
	Création de capital social	Relations de confiance et réciprocité, contacts directs, petites structures
	Création de capital humain	Education, formation, qualification
	Emploi de qualité	Conditions de travail et rémunération, culture d'entreprise
	Rétribution juste	Proportionnelle à l'effort consenti : intérêt sur part sociale, ristourne, indemnités pour administrateurs, salaires
	Développement du territoire	Développement local, emploi, partenariats, financements
Morale <i>Participation au bien-être social</i>	Solidarité	Dans le temps, Entre sociétaires, Entre coopératives, Participation intérêt général, Internationale, Cohésion sociale
	Démocratie	Participation AG, Une personne une voix, Transparence, Contrôle démocratique, Renouvellement des administrateurs, Formation à la citoyenneté, Subsidiarité
	Non lucrativité	Primauté de l'utilité, de la personne, sur la rentabilité Réserves impartageables, Innovation sociale
	Responsabilité	S'impliquer dans la vie coopérative (mandats, représentation) Tenir ses engagements Dans l'exercice du métier (pas d'exclusion)
	Autonomie et indépendance	Pérennité Autonomie de gestion, décisions locales Indépendance par rapport aux pouvoirs publics Indépendance par rapport aux marchés financiers (pas OPABLE, pas d'actionnaires)
Cognitive <i>Adhésion à un modèle original</i>	Modernité	Adapté à son temps
	Performance	Contraintes de l'environnement (respect des obligations légales, restructurations, concentration, croissance externe, institutionnalisation) Pratiques de gestion (management orienté résultat, objectifs, Satisfaction des propriétaires) Recherche de performance (domination du secteur, croissance, résultats...)
	Entreprendre autrement	Conscience d'une différence mutualiste par les statuts, le fonctionnement, les objectifs (pas vendre pour vendre, pas grandir pour grandir), les pratiques (relation de conseil au sociétaire, pas de spéculation)
	Développement durable	Responsabilité économique, sociale, environnementale, culturelle
	ESS	Références à l'ESS
	Individu social	Image de la personne Type de relations privilégiées Valorisation de l'échange et du lien

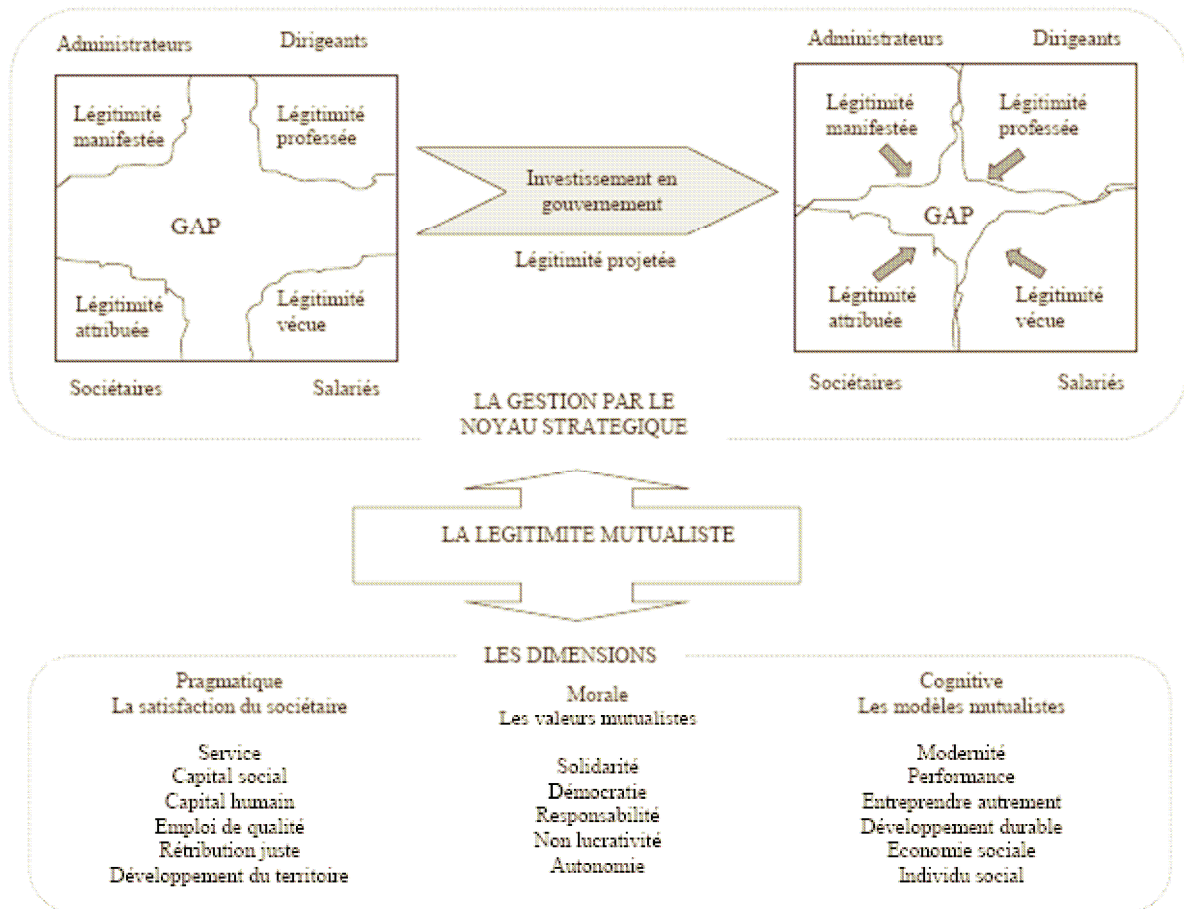
Le modèle de gestion des légitimités mutualistes apparaît à la figure 16.

C'est l'aboutissement d'une construction qui est passée par :

- Le choix des travaux de Suchman (1995) comme référence pour définir le concept de légitimité ;
- La compréhension de la légitimité comme intrinsèquement porteuse d'un gap, d'un écart entre la légitimité détenue et celle perçue par les parties prenantes ;
- La contextualisation d'un modèle de gouvernance aux particularités du mutualisme, identifiant ainsi des parties prenantes et une définition des modalités de la légitimité ;
- L'identification d'une évolution de l'organisation mutualiste d'un modèle politique vers une approche davantage managériale ;
- La combinaison d'une étude de la littérature et d'une démarche exploratoire.

La légitimité mutualiste est plurielle, elle comporte différentes facettes selon les parties prenantes. L'enjeu en termes de gestion est d'accorder ces différentes légitimités du système identitaire mutualiste. Le ciment mutualiste serait logiquement constitué par un modèle partagé. Ce dernier se construit en référence à une logique sociétariale que nous avons caractérisée dans ses trois dimensions : pragmatique, morale et cognitive. Le gap de légitimité représente une menace de crise s'il est trop important, mais également une zone d'ajustement entre les différentes légitimités, offrant une marge de manœuvre aux gestionnaires. Ce gap est en réalité plus complexe et dynamique que sa représentation schématique : il est mouvant, soumis à des forces centrifuges et centripètes. Pour réduire le gap et assurer la cohésion autour du projet, les décideurs peuvent réaliser des investissements en gouvernement, notamment à travers des communications et discours portant sur le mutualisme d'aujourd'hui.

Figure 16 : Le modèle de gestion des légitimités mutualistes



## Conclusion du chapitre 3

Tout au long de ce chapitre, nous avons affiné la compréhension de la légitimité en contexte mutualiste, avec en toile de fond la grille de lecture de Suchman.

Dans un premier temps, nous avons appliqué l'approche de Suchman au mutualisme, tant à l'origine qu'aujourd'hui. Nous suggérons que le pragmatisme sociétarial est devenu actionnarial ; que les valeurs à l'origine dominantes sur les autres composantes de la légitimité sont toujours affichées mais questionnées par la pratique; que le modèle cognitif émergent du 19<sup>ème</sup> siècle rencontre aujourd'hui le défi de faire valoir sa modernité. Nous introduisons dans le modèle initial la notion de hiérarchie entre les dimensions et observons un retournement : la logique morale prévalait à l'origine alors que la logique pragmatique est aujourd'hui dominante. Ainsi le modèle mutualiste tendrait, non pas à guider les pratiques de gestion, mais plutôt à être utilisé comme élément de différenciation stratégique.

La confrontation de la littérature avec le terrain, via deux entretiens exploratoires, a permis d'affiner et d'actualiser les modalités pragmatique, morale et cognitive de la légitimité en contexte mutualiste.

Ainsi il est possible d'affirmer un modèle original de gouvernance en contexte mutualiste, dont les variables tiennent compte de l'ubiquité des parties prenantes et du caractère partenarial de l'entreprise.

# Conclusion de la première partie

Notre travail de recherche tente de répondre à la question suivante : « *Comment s'exprime la légitimité en contexte mutualiste aujourd'hui ?* ». La première partie de la recherche vise à comprendre et définir la légitimité en milieu mutualiste.

Dans le chapitre 1, nous avons exploré le concept de légitimité et mis en évidence son caractère stratégique comme ressource pour assurer l'adhésion des parties prenantes autour du projet de la firme. Nous avons retenu la définition de Suchman, admise en gestion, qui présente la légitimité comme une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, de valeurs, de croyances (1995 : 574). Trois dimensions sont identifiées : la légitimité pragmatique correspondant à l'utile, l'intérêt ; la légitimité morale correspondant aux normes partagées, aux valeurs incarnées par l'entreprise ; la légitimité cognitive correspondant aux représentations mentales sous-jacentes, ou comment l'organisation se fait comprendre de son environnement. La notion même de légitimité est complexe car elle fait intervenir la subjectivité de chacun (Suchman, 1995 ; Laufer, 1996). L'écart entre légitimité construite et perçue devient structurel car, comme l'expose Ricoeur (1997 : 33), « *il y a toujours plus dans la prétention du pouvoir à la légitimité que dans les croyances effectives des membres du groupe* ». Ceci nous amène à approfondir l'idée suivante. Il existerait un gap entre la légitimité construite par les dirigeants et la légitimité perçue par les parties prenantes. Selon la théorie de la légitimité, l'entreprise doit montrer des signes, effectifs ou symboliques, de congruence avec son environnement. Le discours est un moyen privilégié dans les stratégies de légitimation organisationnelle. Les dirigeants déploieraient donc des stratégies de légitimation par une communication mutualiste. Que recouvre ce gap, en particulier dans l'entreprise mutualiste et comment est-il géré ? C'est ce que nous souhaitons identifier. Pour cela, il nous faut disposer d'un modèle contextualisé, adapté aux spécificités mutualistes.

Dans le chapitre 2, nous abordons la gouvernance dite « *sociétariale* » et ses particularités. Après une brève compréhension historique du mouvement mutualiste, nous insistons sur deux caractéristiques de sa gouvernance : la dimension partenariale transactionnelle (Renou et Renault, 2007) et l'ubiquité des parties prenantes. Ces particularités forment la base d'un

modèle intégré, de références communes susceptibles de dépasser la diversité des attentes entre parties prenantes. Pour faire le parallèle avec les identités organisationnelles (Soenen, 2009), nous proposons de distinguer cinq facettes de la légitimité selon les parties prenantes : la légitimité professée des dirigeants, la légitimité vécue des salariés, la légitimité manifestée des administrateurs et la légitimité attribuée des sociétaires. La légitimité projetée constitue l'investissement en gouvernement mis en oeuvre par le noyau stratégique, au service de la pérennité du projet. L'enjeu en termes de gestion est d'accorder ces différentes légitimités du système identitaire mutualiste, en référence à un modèle mutualiste. La référence à ce modèle est susceptible d'être renforcée par le fait que la légitimité d'une organisation « *dérive d'un processus isomorphe itératif* » (Scott, 2001). Ceci devrait conduire les organisations mutualistes à adopter des stratégies discursives similaires ou proches, en référence à un modèle commun intra-organisationnel.

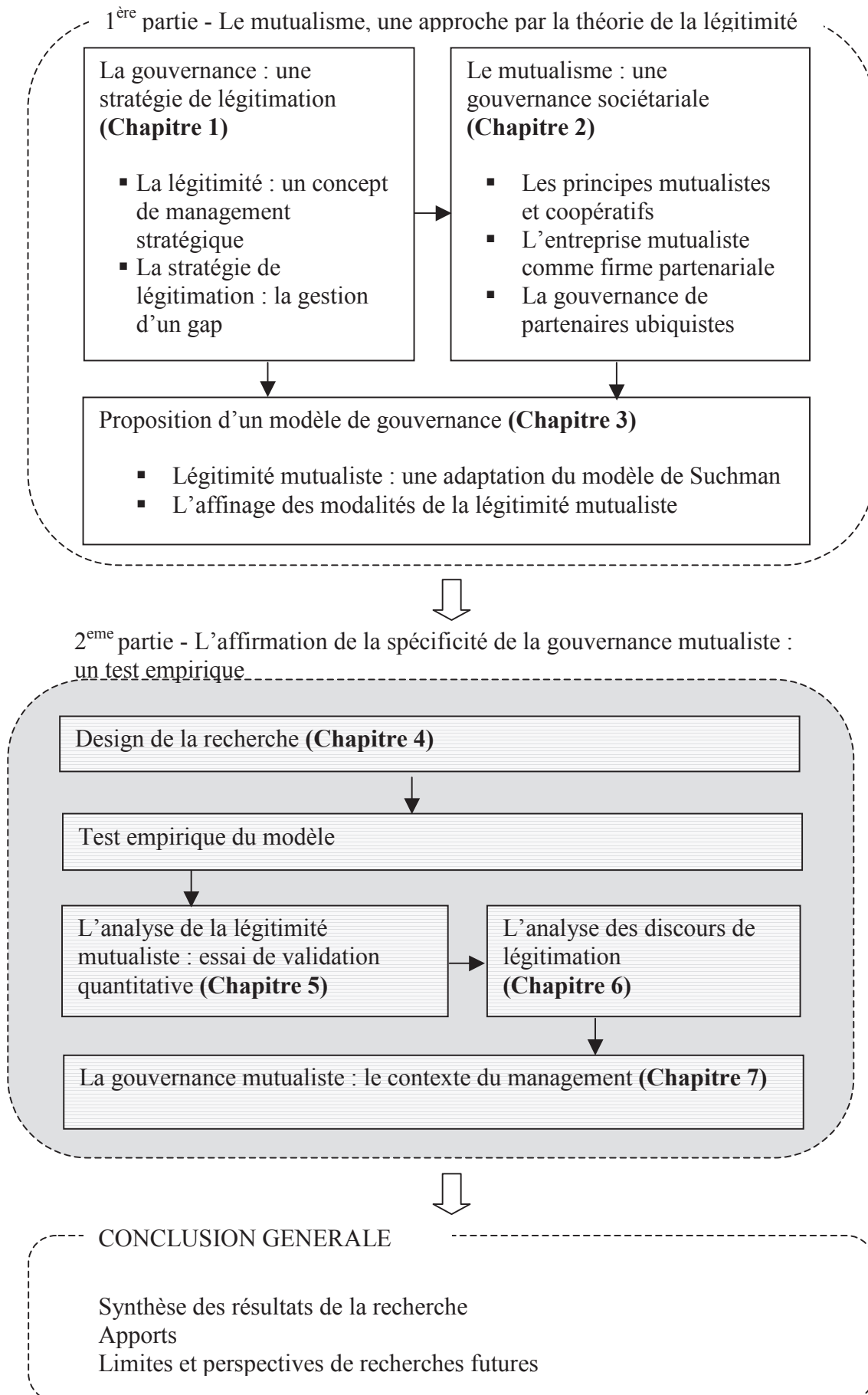
Le chapitre 3 permet de définir plus précisément les modalités de la légitimité en contexte mutualiste. L'enjeu est de donner du contenu aux dimensions de la légitimité. Pour cela nous avons deux sources : la littérature, dont nous extrayons des items et le terrain qui permet de les affiner. Nous identifions ainsi une utilité, des valeurs et des modèles mutualistes, correspondant aux trois dimensions.

Ce cheminement nous amène à proposer un modèle de gestion des légitimités dans l'entreprise mutualiste. Dans ce modèle de gouvernance, le management assure la cohésion des parties prenantes en gérant le gap de légitimité. Les développements théoriques et appliqués dévoilent l'idée que le management influencerait sur le modèle mutualiste et, par des investissements, en ferait un outil de gestion des parties prenantes.

Les réponses que nous anticipons à la question de recherche constituent « *une présomption qui demande à être vérifiée.* » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 150). Le caractère provisoire implique que l'idée défendue ne constitue jamais une vérité.

Les idées énoncées doivent maintenant être confrontées à des données d'observation. C'est l'objet de la seconde partie de ce travail.

Figure 17 : Rappel du plan de la recherche : seconde partie



**SECONDE PARTIE -  
L’AFFIRMATION DE LA  
SPECIFICITE DE LA  
GOUVERNANCE MUTUALISTE :  
UN TEST EMPIRIQUE**



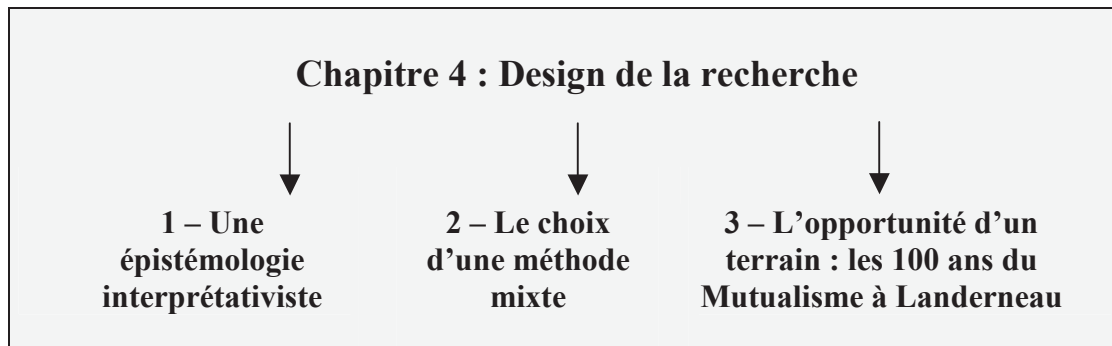
## Chapitre 4      *Design de la recherche*

« *Connaître et penser, ce n'est pas arriver à une vérité certaine, c'est dialoguer avec l'incertitude.* »

Edgar Morin, *La tête bien faite*, 1999.

La légitimité du projet de recherche s'apprécie dans la cohérence entre le cadre épistémologique, la stratégie de recherche et l'instrumentation (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 55). Une même technique de collecte de données peut servir différents cadres épistémologiques, selon la façon dont elle est menée. Ceci nous autorise à mobiliser des approches de nature qualitative et quantitative, dont la complémentarité nous aide à mieux cerner l'objet de recherche : « *démarches inductives et déductives, qualitatives et quantitatives, ne s'opposent pas et se complètent même le plus souvent* » (Evrard *et al.*, 2008 : 48). L'humilité du chercheur doit forcer à reconnaître que l'interrogation traitée dans ce chapitre, « *souvent présentée comme un acte fondateur de toute recherche, ne constitue pas toujours un point de départ mais plutôt une rationalisation a posteriori.* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 55). Nous positionnons ce travail dans une épistémologie interprétativiste (1). En effet, nous visons la compréhension du sens donné par les acteurs à une réalité construite socialement, la légitimité de l'entreprise mutualiste. Pour y parvenir, différentes méthodes de recueil et d'analyse de données sont mobilisées, au cours d'une méthode mixte (2). Enfin nous optons pour un terrain de recherche adapté à notre objet : la célébration des 100 ans du Mutualisme à Landerneau (3). La figure 18 annonce le plan du chapitre 4.

Figure 18 : Plan du chapitre 4



## 1. Une épistémologie interprétativiste

Le questionnement épistémologique vise à « clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche repose et la valeur attendue des connaissances qui vont-êtré élaborées » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 8).

### 1.1 L'objectif de la recherche

Le travail de recherche peut poursuivre différents objectifs (Evrard *et al.*, 2009) : comprendre, décrire, expliquer, maîtriser. Dans le cas présent (tableau 9), le travail poursuit les objectifs multiples de comprendre et décrire, ou plus précisément comprendre pour construire, décrire pour comprendre. L'objectif principal du travail est de comprendre la gestion du système des légitimités dans l'entreprise mutualiste. Nous nous situons donc dans une visée principalement compréhensive. Le cheminement se décompose en plusieurs étapes :

- comprendre le concept de légitimité dans l'entreprise mutualiste
- décrire un gap de légitimité entre les parties prenantes
- structurer le sens des pratiques de légitimation déployées dans les organisations mutualistes
- effectuer une mise en relation des données précédentes doit permettre la compréhension d'un phénomène complexe.

Tableau 9 : Objectifs de la recherche

Objectifs possibles	COMPRENDRE	DECRIRE	EXPLIQUER	MAITRISER
Démarche générale	Explorer un problème nouveau ou bien cerner un problème complexe	Avoir une photographie d'un phénomène	Etablir des relations de cause à effet entre variables	Maîtriser l'information de grosses bases de données ; aider à la décision
Objectifs de notre travail	Fixés		Potentiels mais écartés lors de l'affinage de la problématique	
Démarche particulière	<p>Mieux comprendre le concept de légitimité de l'entreprise mutualiste</p> <p>Comprendre la gestion des légitimités dans l'entreprise mutualiste</p> <p>Structurer le sens des stratégies de légitimation mises en œuvre par les dirigeants</p>	<p>Identifier les écarts entre la légitimité construite par les dirigeants et celle perçue par les parties prenantes</p>	<p>Mesurer l'impact de l'investissement en gouvernement sur le gap de légitimité</p> <p>Prédire le type de légitimité privilégiée selon la partie prenante</p>	<p>Elaborer un système d'aide à la décision proposant des pratiques de légitimation ou investissements en gouvernement adaptés aux situations particulières des entreprises</p>

## 1.2 La posture épistémologique

### 1.2.1. Les différents paradigmes

Un paradigme épistémologique est « *un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 20). Ces hypothèses concernent un multiple questionnement : quelle est la nature du réel ? Qu'est-ce que la connaissance ? Comment s'élabore-t-elle ? Quels en sont les critères de validité ? En matière d'épistémologie les débats sont nombreux, certains parlent même de « *foisonnement confus* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 20). Notre objectif n'est pas ici de retracer l'histoire et les débats de la philosophie des sciences. On ne peut cependant faire l'économie d'une réflexion sur l'épistémologie qui sous-tend la recherche, ne serait-ce que pour « *permettre une certaine « distanciation » du chercheur par rapport à sa production* » (Evrard *et al.*, 2009 : 67). C'est

pourquoi nous présentons ci-dessous (tableau 10) les trois paradigmes traditionnellement utilisés en sciences sociales : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

**Tableau 10 : Les hypothèses fondatrices des principaux paradigmes épistémologiques**

	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<i>Ontologie</i> <i>Quelle est la nature du réel ?</i>	Il existe un réel observable Hypothèse déterministe	Il existe de multiples réels socialement construits Hypothèse intentionnaliste	
<i>Epistémologie</i> <i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Indépendance de l'observateur et de l'objet Connaissance objective et acontextuelle Hypothèse réaliste	Non-séparabilité entre observateur et objet Connaissance subjective et contextuelle Hypothèse relativiste	
<i>Méthodologie</i> <i>Comment est élaborée la connaissance ?</i> <i>Cheminement privilégié</i>	La découverte  L'explication	L'interprétation  La compréhension	La construction  La (co)-construction
<i>Validité</i> <i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

L'inscription du travail de recherche dans un paradigme n'est pas toujours chose aisée. D'autant que la mobilisation de plusieurs paradigmes dans une même recherche est de plus en plus acceptée : plus souvent dans une vision constructiviste mais aussi dans une posture néo-positiviste, en amont de la recherche, en préalable à une phase hypothético-déductive (Evrard *et al.*, 2009 : 67).

### 1.2.2. Le choix de l'interprétativisme

L'interprétativisme est considéré, selon les auteurs, soit comme un troisième paradigme, à côté du positivisme et du constructivisme (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Evrard *et al.*, 2009), soit comme associé au constructivisme (Guba et Lincoln, 1989 ; Gavard-Perret *et al.*, 2008). Quel que soit le parti pris, les auteurs se rejoignent pour expliquer ainsi le positionnement relatif des approches interprétativiste et constructiviste (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 21) :

*« le constructivisme et l'interprétativisme partagent des hypothèses sur le « statut de la connaissance » (subjective et contextuelle) et la « nature de la réalité » (hypothèse phénoménologique). C'est sur la manière dont la connaissance est engendrée, par construction pour l'un et par interprétation pour l'autre, que les deux paradigmes sont dissociés et, par voie de conséquence, sur les critères de validité qui fondent la valeur de la connaissance obtenue ».*

La démarche interprétativiste est caractérisée par plusieurs particularités (Evrard *et al.*, 2009 : 59) qui semblent convenir à notre problématique :

- Le chercheur vise à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité. La prise en compte du contexte est importante.
- La réalité n'est pas absolue mais résulte des expériences individuelles. Selon l'hypothèse phénoménologique, la réalité est ce qui est intersubjectivement perçu. Ceci amène à prendre en compte les motivations, représentations, attentes et croyances des acteurs.
- Le sujet et l'objet d'étude sont interdépendants.

L'interprétativisme paraît adapté à ce travail pour plusieurs raisons :

- Notre travail vise à adapter au mutualisme un modèle de gestion élaboré en référence à l'entreprise patrimoniale. La contextualisation est ici essentielle.
- Conscients de l'ubiquité du sociétaire et de la diversité des parties prenantes propre à l'organisation mutualiste, nous voulons porter une attention particulière aux représentations que les acteurs socio-économiques ont de cette entreprise. Le mutualisme, par son histoire et sa réalité complexe, nous semble davantage une construction sociale qu'un objectif. L'interprétativisme sera adapté à la pluralité des rationalités en présence.
- Relativement peu d'écrits académiques traitent du mutualisme. Ceci limite le recours à la logique hypothético-déductive et incite à favoriser le terrain et l'observation de pratiques faites par des études pour construire un modèle.

La place du chercheur est plus complexe que dans une approche positiviste : *"Dans une perspective interprétative, les "biais" des répondants, c'est-à-dire leur point de vue particulier sur le phénomène étudié, ne sont plus un problème de validité à résoudre, ils sont l'objet même de la recherche. Le chercheur part de la prémisse qu'il n'y a pas une réalité objective, mais plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités qu'il cherche à découvrir"* (Giordano, 2003 : 180). Le principe de projectivité est sous-jacent. Nous considérons que la légitimité mutualiste ne peut être caractérisée par aucune loi mais

constitue plutôt une interprétation de la réalité. Le chercheur lui-même interprète les interprétations des acteurs.

Si le chercheur fait partie intégrante de la réalité qu'il étudie, toutefois il ne vise pas à la transformer, comme c'est le cas dans une posture constructiviste. Le chercheur interprétatif est ainsi caractérisé par une posture d'empathie. L'observateur tout comme l'acteur de terrain sont des sujets actifs interprétants.

### 1.3 Une démarche abductive

La définition de Koenig (1993 : 7) fait souvent référence : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». A la différence d'une démarche déductive, l'abduction ne repose pas sur une règle centrale visant à éclairer des faits mais relève davantage de l'intuition, cherchant à inventorier et à relier, à organiser des données pouvant découler sur une loi à venir mais demeurant pour le moment inconnue. « *Une telle démarche scientifique, si elle ne correspond pas aux critères de logique d'Aristote, est aujourd'hui reconnue comme scientifique par un nombre significatif de chercheurs en sciences sociales* » (Evard et al., 2008 : 47). Elle s'inscrit également dans la veine d'une pensée de la complexité initiée par Morin (1991) et à laquelle David (2000 : 98) fait référence dans les termes suivants : « *la pensée slalome du logique à l'extra-logique et aucun « loi » ne peut nous dire à quel moment peut et doit se faire cette transgression (...) Il faut donc abandonner tout espoir de fonder la raison sur la seule logique, et la vérité devient un pari. C'est, poursuit Morin, l'irruption dans le domaine scientifique de l'insuffisance de la logique, de l'inachèvement de la pensée, de la difficulté du réel* ».

Nous adoptons une logique qui se veut récursive entre différents éléments d'une boucle abductive/déductive/inductive, telle que décrite par David (2000 : 87) :

- L'abduction consiste donc à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. Une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant un problème (je constate..., je suppose...).

- La déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale. Les conséquences possibles de l'hypothèse formulée sont explorées par déduction (si..., alors...)
- L'induction consiste à établir des règles générales à partir d'une observation. Elle permet donc la confirmation ou l'infirmer des théories mobilisées.

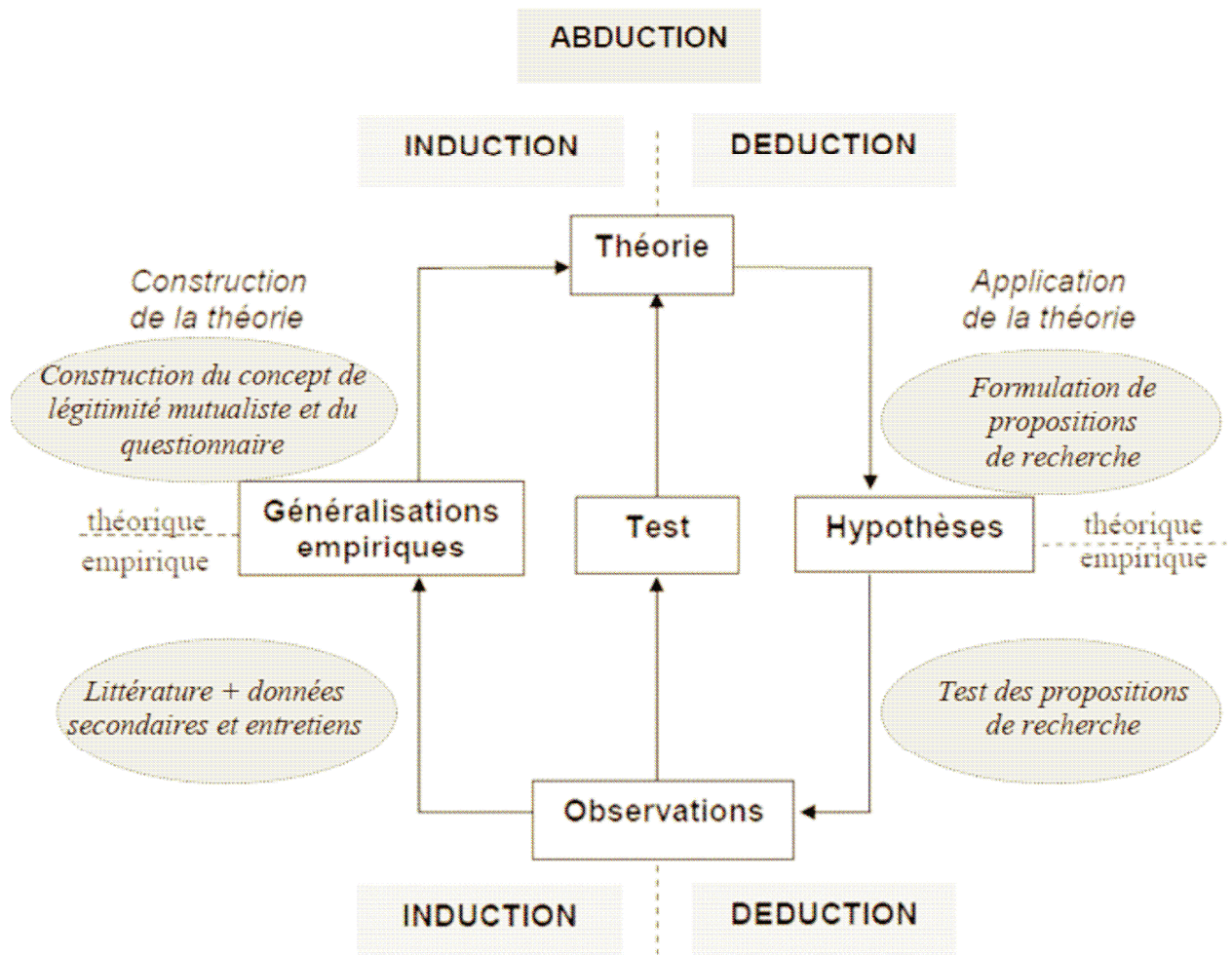
En combinant les logiques, la démarche de David veut dépasser les oppositions entre constructivisme et positivisme.

Notre démarche peut être qualifiée d'abductive, plus précisément la boucle (David, 2000) abduction/déduction/induction suit le cheminement suivant (figure 19) :

- Une phase d'induction pour affiner la problématique, le cadre opératoire et préparer le questionnaire. Cette phase participe à la formulation de propositions et à l'opérationnalisation des concepts, elle nous permet de définir ce que serait une légitimité mutualiste ; on peut donc pour être plus précis la qualifier d'abductive. Dans cette phase, nous confrontons des éléments issus de lectures théoriques avec des études sur le mutualisme, des données secondaires (chartes et documents de référence du mutualisme) et des données primaires (entretiens). Bien que nous situant plus volontiers dans la logique abductive, il serait illusoire de penser approcher notre problème sans regard théorique. Ainsi que l'a expliqué David (2000 : 87), « *c'est toujours une théorie qui définit ce qui est observable, même au début du processus d'observation* ».
- Une phase de déduction par test de propositions. On s'intéresse ici au gap de légitimité et aux discours de légitimation. Ces deux analyses, l'une quantitative, l'autre qualitative, se rejoignent cependant par leur nature exploratoire. En effet, une logique déductive et une approche quantitative s'attachent à déterminer si de nombreux objets, représentatifs du monde de la recherche, possèdent bien les propriétés et ont les relations anticipées par le modèle qui donneront à la théorie son caractère explicatif et prédictif ;
- Une nouvelle phase d'induction pour, à l'issue des observations, revenir à un niveau plus général et théorique.

Pour simplifier, nous pouvons dire que dans ce travail nous privilégions l’exploration. Dans la mesure où nous n’envisageons pas de relations de causalité ou d’explication a priori, nous privilégions une méthode exploratoire. Les méthodes exploratoires « *cherchent à identifier pourquoi et comment les variables sont liées les unes aux autres, ou encore s’il existe des sujets qui peuvent être regroupés en raison de leur proximité* ». De même « *elles peuvent être utilisées avec des données qualitatives ou quantitatives résultant d’une approche interprétativiste et d’une approche positiviste.* » (Gavard-Perret et al., 2008 : 217).

Figure 19 : La démarche abductive de notre recherche



D'après Evrad et al. (2009 : 45)



## 1.4 Validité de la recherche

Il est permis de considérer comme critères de validité d'une recherche scientifique les points suivants (Evrard *et al.*, 2009) : la reproductibilité, la généralisation, et le caractère cumulatif du savoir.

La **reproductibilité** ou transférabilité signifie que reprise dans des conditions identiques, sur le même terrain, la recherche devrait produire des résultats équivalents. Dans une approche interprétativiste la reproductibilité est parfois délicate car elle est liée à l'expertise du chercheur. De même, des résultats différents ne signifient pas forcément absence de scientificité mais appellent plutôt, par leur confrontation, l'émergence de connaissances nouvelles. Ainsi notre préoccupation pour la valeur scientifique de ce travail se manifeste-t-elle davantage dans les précisions apportées quant à la démarche suivie et aux différents choix opérés tout au long du processus.

La **généralisation** renvoie directement à la validité de la connaissance produite. Afin d'améliorer la généralisation de la recherche, nous triangulons les données. Pour Jick (1983)<sup>30</sup>, la triangulation entre différentes méthodes doit aboutir à des résultats plus valides et améliorer la validité externe de la recherche. Au cours de cette recherche, nous confrontons des éléments quantitatifs et une analyse de discours afin de mieux comprendre le phénomène mutualiste. De plus, afin d'améliorer la crédibilité de la recherche et de faire avancer notre réflexion, nous avons régulièrement soumis le travail à divers interlocuteurs : praticiens lors de discussions informelles et d'un entretien semi-directif ; avis de doctorants et d'universitaires lors de séminaires et colloques ; enfin, lecteurs « *candides* » ayant accepté de relire ce travail.

Enfin, le **caractère cumulatif** du travail suppose que la recherche s'appuie sur des travaux antérieurs connus. C'est en partie notre cas dans la mesure où nous nous appuyons sur une théorie connue des sciences de gestion, la théorie de la légitimité. De même notre travail s'inscrit dans la continuité de certaines études sur le mutualisme, notamment au sein de notre laboratoire de rattachement. Néanmoins le processus cumulatif reste limité par le nombre restreint de travaux académiques portant sur le mutualisme.

---

<sup>30</sup> Jick, T.D. (1983), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action », in Van Maanen (éd.), *Qualitative Methodology*, pp. 135-148.

Dans le design de recherche, nous avons recours à des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives, ce qui implique, à chaque phase de recueil et de traitement des données, le respect de critères de validité propres à chaque méthode. Ces critères et conditions de validité sont abordés dans les chapitres consacrés à chaque type de données. Nous rappellerons ici les critères de validité d'une démarche interprétativiste, qui constitue la visée principale de notre projet. Dans les recherches interprétativistes, les critères de validité, ou de légitimation, terme plus approprié aux démarches non positivistes, sont généralement les suivants :

- l'idiographie : on s'intéresse à des cas singuliers, à des phénomènes en situation, sans chercher à en tirer des lois universelles ;
- l'empathie : la capacité du chercheur à se mettre à la place de l'autre et à percevoir ce qu'il ressent.

## 2. Le choix d'une méthodologie mixte

### 2.1 Les avantages d'une méthode mixte

Les méthodes qualitatives et quantitatives ont longtemps été opposées. Traditionnellement, les méthodes quantitatives apparaissent reliées au positivisme et aux logiques déductives, tandis que les démarches qualitatives sont plus proches du constructivisme et de la logique inductive. De plus en plus, il est admis que « *tant les chiffres que les mots sont indispensables à la compréhension du monde qui nous entoure* » (Miles et Huberman, 2007 : 82).

La méthodologie mixte est définie par Creswell et Plano Clark (2006 : 5) dans les termes suivants :

*« Mixed methods research is a research design with philosophical assumptions as well as methods of inquiry. As a methodology, it involves philosophical assumptions that guide the direction of the collection and analysis of data and the mixture of qualitative and quantitative approaches in many phases in the research process. As a method, it focuses on collecting, analyzing, and mixing both quantitative and qualitative data in a single study or series of studies. Its central premise is that the use of quantitative and qualitative approaches in combination provides a better understanding of research problems than either approach alone. »*

Pour résumer, les méthodes qualitatives permettent de comprendre en profondeur des phénomènes complexes ou nouveaux. On leur reproche souvent un risque d'interprétation personnelle du chercheur et une difficulté à généraliser. Les méthodes quantitatives, quant à elles, ont l'avantage de couvrir des échantillons plus larges et éventuellement d'être plus rapides. Leurs limites se situent dans une compréhension limitée du contexte, une faible expression des acteurs.

Les principaux avantages de la méthodologie mixte, sont, selon Creswell et Plano Clark (2006 : 9), les suivants :

- elle présente des forces qui dépassent les faiblesses de chacune des méthodes quantitative et qualitative ;
- elle offre une meilleure compréhension de l'objet de recherche, en permettant l'utilisation de tous les types de collecte de données ;
- elle encourage le recours à de multiples paradigmes et la collaboration entre chercheurs plutôt versés dans les méthodes qualitatives ou quantitatives.

## 2.2 Opportunité du choix

La méthodologie mixte se révèle à nos yeux pertinente car elle est, d'après Aldebert et Rouzies (2011), sous-utilisée dans la recherche en stratégie française et adaptée aux sujets complexes. Or nous l'avons vu, la question de la légitimité d'une organisation, *a fortiori* mutualiste, est éminemment complexe du fait du nombre d'acteurs, de la subjectivité impliquée et de l'évolutivité d'un tel concept.

Face à la complexité, l'articulation des connaissances en une vision globale doit nous permettre de dépasser la fragmentation des savoirs et leur accumulation stérile (Morin, 1977). La mobilisation de différentes méthodes doit nous permettre d'appréhender avec plus de pertinence le problème du « *gap* » dans la légitimité de l'entreprise.

Le choix d'une méthodologie mixte implique toutefois certaines difficultés et limites, dont nous devons être conscients dans la poursuite de cette recherche. Le recours aux deux méthodes requiert du temps et des ressources variées, tant dans la phase de collecte que d'analyse. Cet aspect a constitué une réelle contrainte dans le déroulement de cette recherche. Cela peut aussi compliquer la lisibilité du travail. Nous avons essayé de faire preuve de clarté

et d'illustrer notre propos de schémas permettant de bien comprendre le lien entre les deux méthodes. Nous considérons néanmoins que les méthodes mixtes offrent suffisamment d'avantages pour accepter ces limites.

### 2.3 Combinaison des méthodes quantitative et qualitative

Une fois posé l'intérêt de relier les deux types de données quantitatives et qualitatives, l'important devient de savoir comment les articuler. Divers designs sont envisageables selon les objectifs poursuivis (tableau 11).

**Tableau 11 : Designs de méthodologie mixte**

Design	Objectif
<i>Triangulation</i>	Obtenir des données différentes sur le même sujet afin de mieux comprendre le phénomène et de renforcer la validité de l'étude
<i>Complémentarité</i>	Prendre en compte différentes facettes ou niveaux d'un phénomène
<i>Explicatif</i>	Expliquer en général par des méthodes qualitatives ce qui a été trouvé dans la première partie quantitative. Séquentiel
<i>Exploratoire</i>	Utiliser des méthodes qualitatives pour élaborer un instrument quantitatif. Séquentiel.
<i>Initiation</i>	Confronter les résultats afin de faire émerger des paradoxes conduisant à de nouvelles interprétations

Source : adapté de Aldebert et Rouzies (2011)

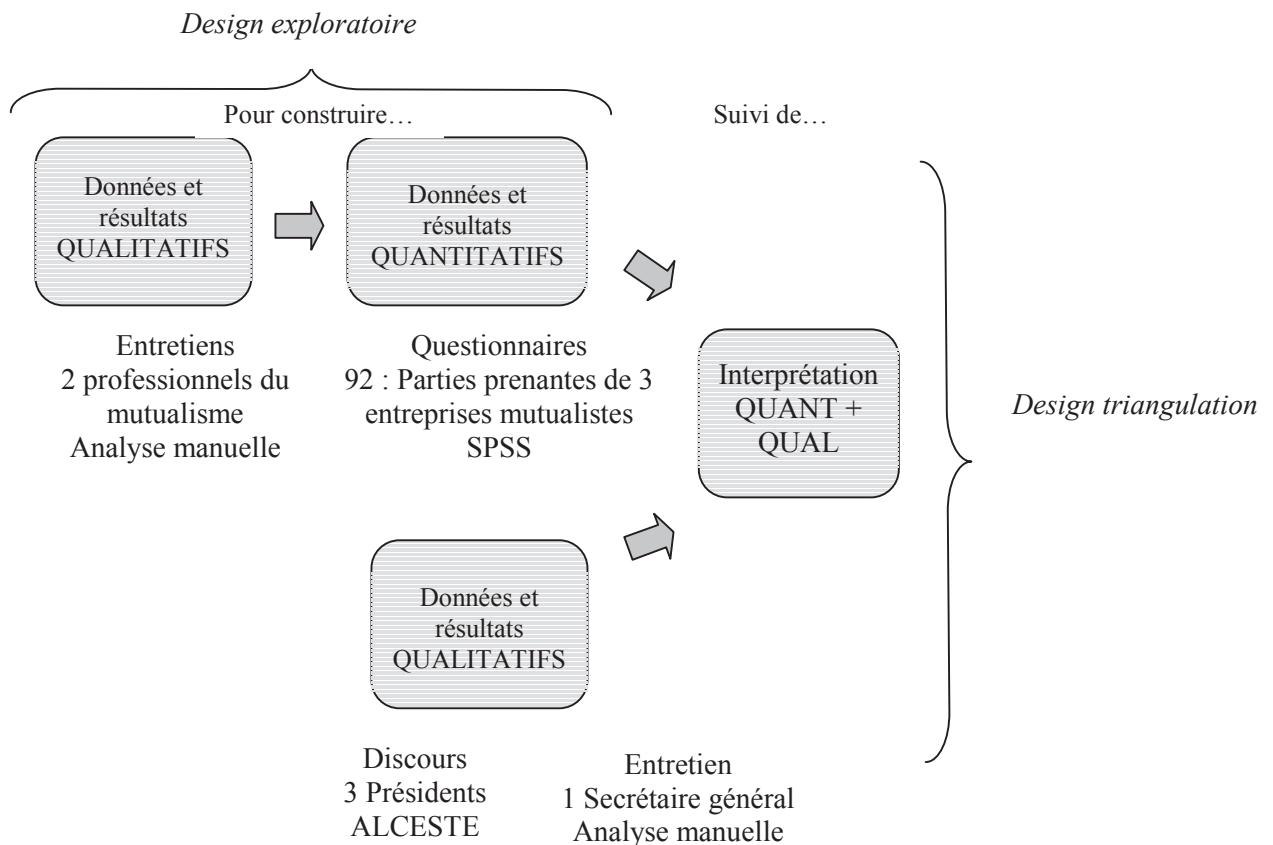
Le design de cette recherche est le suivant (figure 20) :

- Dans un premier temps, dans la phase de conception, nous avons besoin de mieux connaître l'objet de recherche. C'est pourquoi nous choisissons de confronter nos lectures et premières réflexions à des données qualitatives, au moyen d'entretiens semi-directifs avec des acteurs du mutualisme. Ces données vont contribuer à l'élaboration du cadre conceptuel et de l'instrument quantitatif de recueil. Elles sont analysées manuellement dans l'esprit de la « *grounded theory* ». Nous nous situons ainsi dans un design exploratoire.
- Ensuite nous cherchons des informations de nature différente mais portant toutes sur le même sujet, ce que nous avons appelé le gap de légitimité. Cette complémentarité doit permettre ainsi de renforcer la validité des constats. Nous nous situons alors dans un design de triangulation.
  - Une phase quantitative permet de dresser une photographie de ce gap mutualiste et de positionner les principales parties prenantes selon leur perception de la légitimité

organisationnelle. Les données sont recueillies par questionnaire et font l’objet d’un traitement statistique à l’aide du logiciel SPSS.

- Une phase qualitative est constituée d’une analyse de discours. Elle nous révèle comment les dirigeants occupent cette zone d’instabilité qu’est le gap. Le matériau, discours de trois présidents d’entreprises mutualistes lors d’une même table ronde, fait l’objet d’une analyse de contenu automatisée à l’aide du logiciel ALCESTE.
- Enfin, pour aller plus loin, une dernière étape qualitative est menée par entretien auprès du secrétaire général d’une entreprise mutualiste, afin de confirmer et mieux comprendre les résultats trouvés. L’entretien fait l’objet d’une analyse de contenu manuelle.

**Figure 20 : Design de la recherche**



### **3. L'opportunité d'un terrain : les 100 ans du Mutualisme à Landerneau**

La recherche prend pour terrain les 100 ans du Mutualisme à Landerneau. Nous expliquons en quoi cet événement nous paraît digne d'intérêt dans le cadre de la recherche entreprise. Nous présentons ensuite plus en détail chacune des entreprises étudiées.

#### **3.1 Un terrain de choix**

L'Office Central, né le 16 septembre 1911 à Landerneau, est une structure qui a permis d'organiser la coopération et d'installer en Finistère le mutualisme agricole, avec pour objectif d'unir, servir et défendre les familles paysannes. L'Office Central des Oeuvres Mutuelles Agricoles du Finistère est une coopérative d'achat agricole dont l'activité s'étend rapidement à l'assurance mutuelle (futur Groupama d'Armor) et aux Caisses de Crédit Rural (futur Crédit Mutuel de Bretagne) ainsi qu'à la défense des intérêts agricoles. De cette initiative sont issus notamment le Crédit Mutuel, Triskalia, Groupama et la MSA, aujourd'hui des géants de l'économie bretonne et nationale. Notre choix pour l'investigation se porte sur une journée événement co-organisée par la municipalité de Landerneau et des entreprises issues de l'Office Central : Crédit Mutuel de Bretagne, Groupama Loire-Bretagne et Triskalia. Ce choix nous paraît pertinent pour plusieurs raisons :

- Notre choix se porte ainsi sur des entreprises ayant la même origine mutualiste. De plus, ces entreprises manifestent le même souhait de célébrer leur identité mutualiste en s'associant aux 100 ans de l'Office Central à Landerneau ; elles reconnaissent de ce fait leur appartenance commune au mutualisme.
- Les entreprises formées dans le creuset du mutualisme finistérien se sont bien développées. Elles sont aujourd'hui anciennes et bien positionnées dans leur secteur d'activité. Leur forte présence dans le champ économique les rend sensibles à la tendance à la banalisation, à l'isomorphisme institutionnel et aux questionnements sur la légitimité.
- Un anniversaire est un moment clé pour un acte de justification, d'actualisation de l'identité de l'entreprise. Cela nous assure donc de rencontrer des acteurs et des discours centrés sur le mutualisme et sa raison d'être aujourd'hui.

- L'ampleur de l'événement, avec environ 800 personnes attendues, peut donner de l'impact à la manifestation. Les principales parties prenantes sont conviées par les organisateurs : sociétaires, administrateurs, dirigeants et sociétaires.
- Par ailleurs, de manière plus prosaïque, l'événement organisé pour les 100 ans de l'Office Central nous offre une occasion de recueillir sur une journée clé des données auprès de plusieurs participants. Ces considérations entrent bien sûr en jeu dans la réflexion du chercheur. Cependant nous avons montré que le choix effectué était également guidé par d'autres raisons.

### **3.2 Brève présentation des entreprises**

Nous proposons ici une présentation brève des entreprises investiguées : il n'est pas dans notre propos de faire une présentation exhaustive des trois organismes retenus; il s'agit davantage de disposer d'éléments de contexte permettant une meilleure compréhension des données recueillies.

Le tableau 12 permet d'apprécier les points communs entre ces trois organismes : issus au début du 20ème siècle de l'Office Central de Landerneau, ils ont aujourd'hui des activités diversifiées, une organisation de groupe avec des filiales et une présence internationale. Tous ont maintenu une organisation décentralisée, au niveau des régions. Tandis que le Crédit Mutuel et Groupama ont des secteurs et volumes d'activité proches, Triskalia se distingue par son secteur agricole et une taille relativement plus petite.

Tableau 12: Comparatif des entreprises pour le recueil des données par questionnaire

Entreprise	Crédit Mutuel et CMB	Groupama et Groupama Loire Bretagne (GLB)	Triskalia
Statut	Société coopérative à capital variable Loi de 1947 (coopération), Loi de 1984 (étab. financiers)	Société d'assurance mutuelle Code des assurances	Société coopérative agricole Loi de 1947, Code rural
Date création	1882	1900	1911
Siège social	Paris; CMB : Relecq-Kerhuon (Finistère)	Paris; GLB : Rennes	Landerneau
Chiffre d'affaires	14,7 milliards d€ (produit net bancaire) CMB : 1,6 milliard d'€	17,6 milliards d'€ GLB : IARD et Vie : 958,4 millions d'€	2,2 milliards d'€
Activité	Banque, assurance, services financiers et technologiques	Assurances, banque et services financiers	Agriculture, agroalimentaire, distribution
Données sur l'activité	17 % de part de marché en crédits bancaires; 14,2 % de part de marché en dépôts; 1er bancassureur en Iard; 1re banque des associations et des comités d'entreprise; 2e pour la monétique; 2e banque de l'agriculture; 2e banque pour le microcrédit social et professionnel; 3e prêteur à l'habitat; CMB : Résultat net : 273 millions d'€ Encours épargne : 55,7 milliards d'€ Encours crédit : 35,9 milliards d'€ Fonds propres : 3,7 milliards d'€ ; Bilan : 79 milliards d'€	1ère mutuelle d'assurance en France, 6ème assureur français et 15ème assureur européen en France ; 1er assureur agricole, des collectivités locales, santé individuelle, protection juridique, garantie des accidents de la vie, dépendance ; 2ème assureur maritime et transport; 2ème assureur habitation ; GLB : Résultat net : 12,8 millions d'€ Fonds propres et réserves : 734,8 millions d'€	375 millions de litres de lait 178,2 millions d'oeufs 34 000 gros bovins, 1 700 000 porcs 100 000 tonnes de légumes frais 150 000 tonnes de légumes industrie 780 000 m2 de volailles, 800 000 tonnes de céréales 1,27 milliards de litres de lait collectés (Laita, filiale en partenariat avec Even et Terrena) 136 magasins de distribution grand public 135 magasins "pro"
Type de sociétariat	Ouvert	Ouvert	Agriculteurs
Nombre de sociétaires et/ ou clients adhérents	7,2 millions de sociétaires 11,2 millions de clients CMA : 3 millions de sociétaires et clients	16 millions de sociétaires et clients GLB : 572 489 sociétaires Iard; clients banque 69 617 et vie 181 587	20 000 sociétaires
Nb administrateurs	24 000; CMB : 4 000	60 000; GLB : 6 830	450*
Nb de salariés	75 805; CMB : 8 700	39 000; GLB : 2 237	4 200
Spécificités d'organisation	Les caisses sont reunies en groupes régionaux, comprenant une fédération et une caisse fédérale. Distinction d'un organe national politique, la Confédération Nationale, et d'un organe technique, la Caisse centrale, détenu par les caisses régionales. Le CIC, holding et banque de réseau en région parisienne, fédère 5 banques régionales auxquelles s'ajoutent les filiales.	Distinction d'un organe national politique, la Fédération Nationale Groupama, et d'un organe technique, Groupama S.A., détenu par les caisses régionales. Groupama S.A. chapeaute diverses filiales.	Les adhérents sont démocratiquement représentés au CA mais aussi par territoire (sections territoriales) et par production (sections spécialisées). Organisation décentralisée en 6 territoires et 21 régions. L'agroalimentaire est développé via des filiales avec des partenaires coopératifs ou privés.
Présence internationale	Réseau par filiales en Allemagne et Espagne	13 pays en Europe, en Asie et en Afrique	Exportation de 20% du CA en produits alimentaires

Source d'information : sites internet des entreprises ([www.creditmutuel.fr](http://www.creditmutuel.fr), [www.corporate.groupama.com](http://www.corporate.groupama.com), [www.triskalia.fr](http://www.triskalia.fr), dernière consultation le 12/10/2011) et rapports d'activités 2010. \*service communication Triskalia



### 3.2.1. Le Crédit Mutuel

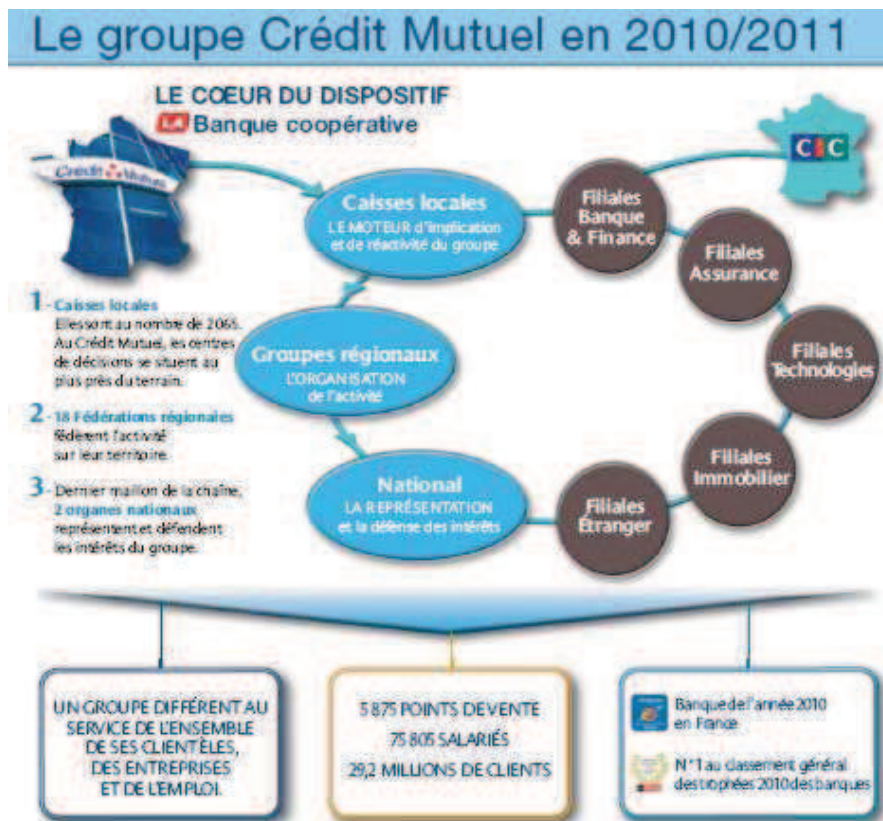
Le Crédit Mutuel trouve son origine en Allemagne à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Frédéric-Guillaume Raiffeisen, pour lutter contre l'usure, crée en 1849 la société de secours aux agriculteurs de Flammersfeld. Les membres garantissent collectivement, par leur caution, le capital emprunté à une banque et prêtent à nouveau à certains d'entre eux. Ces premières structures posent les bases du mouvement coopératif du Crédit Mutuel : responsabilité illimitée des sociétaires ; bénévolat des administrateurs ; circonscription géographique restreinte. L'année 1882 voit naître la plus ancienne Caisse de Crédit Mutuel sur le modèle Raiffeisen au cœur de l'Alsace, à La Wantzenau. L'essor est rapide : les principes de Raiffeisen trouvent un écho favorable auprès d'une population à forte culture communautaire, notamment religieuse. Le Crédit Mutuel s'enracine et se développe. En 1894, l'Etat prend des mesures en faveur de l'agriculture et offre des avantages fiscaux et financiers aux Caisses qui accepteront de distribuer leurs aides à l'équipement rural. Certaines répondront positivement et donneront lieu à l'apparition des Caisses dites « officielles ». Elles constitueront, en 1920, le Crédit Agricole. D'autres refuseront, soucieuses de préserver leur indépendance et de garder leur caractère purement mutualiste. Ces Caisses, alors dites « libres », donneront naissance au Crédit Mutuel. La reconnaissance d'un nouveau modèle bancaire est progressive: les Caisses du Crédit Mutuel adoptent d'abord les statuts des sociétés à capital variable de la loi du 24 juillet 1867 avant d'être assimilées aux associations à but non lucratif de la loi de 1901 puis régies par le statut de la coopération de la loi du 10 septembre 1947.

L'après-guerre ouvre une période de développement exceptionnel, tant territorial que bancaire. L'ordonnance du 16 octobre 1958 précise son statut et son organisation : elle consacre son existence et donne un statut légal aux Caisses locales. A la Confédération nationale est confié un rôle de contrôle, d'inspection et de représentation auprès des pouvoirs publics. Dès 1966, toutes les Fédérations régionales y adhèrent. En 1970, première diversification majeure : le groupe se lance dans la bancassurance avec la création des Assurances du Crédit Mutuel (ACM). La loi bancaire de 1984 lui confère désormais toute sa place dans le paysage bancaire. La prise de contrôle du Crédit Industriel et Commercial (CIC) en 1998 consacre un changement d'échelle. Le groupe s'affirme comme un acteur majeur du paysage bancaire français.

Les années 2000 sont marquées par l'ouverture à l'international. Banque de détail de proximité et bancassureur, le groupe a développé la téléphonie mobile et le marché de la

monétique et des flux; il a multiplié les expérimentations de paiement sans contact, facilitant la banque à ses clients tout en restant fidèle à son objectif de proximité. Il a densifié son réseau de Caisses locales et d'agences, vu naître de nouveaux partenariats interfédéraux, encouragé le partage interne des outils pour diminuer les coûts. Ces dernières années, plusieurs acquisitions majeures ont été faites, en France et à l'international, affirmant une stratégie de développement au plan européen dans différents métiers, notamment le crédit à la consommation, l'assurance et les services financiers à l'international. Fin 2008 et début 2009, le groupe a acquis Targobank (ex Citibank Allemagne) et Cofidis, développé l'assurance à l'étranger, portant la part de ses activités hors de France à 17 % tout en se positionnant en crédit à la consommation. La figure 21 présente l'organisation du groupe Crédit Mutuel.

Figure 21 : Organisation du groupe Crédit Mutuel en 2010/2011

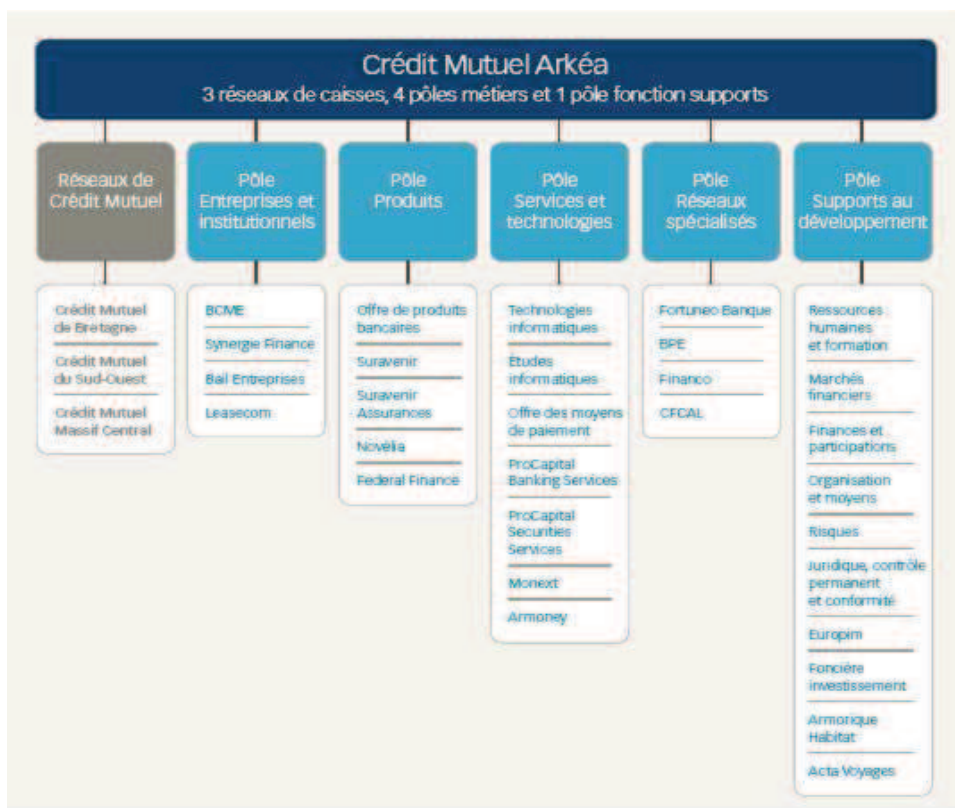


### Le Crédit Mutuel de Bretagne

La Fédération de Crédit Mutuel de Bretagne (CMB) fait partie du groupe inter-régional Arkéa (figure 22) qui réunit en plus les Fédérations de Crédit Mutuel du Sud-Ouest et du massif Central ainsi qu'une vingtaine de filiales spécialisées. Avec plus d'un million de sociétaires et plus 1,7 millions de clients, près de 8 700 salariés et 3 000 administrateurs, le CMB est un

acteur majeur de l'économie bretonne, où il a choisi de conserver son siège, situé au Relecq-Kerhuon. En 2008, le Groupe s'est doté d'un projet d'entreprise à moyen terme – Horizons 2015 – avec pour ambition de s'inscrire dans une logique de performance dans tous ses métiers. Cette stratégie se décline autour de quatre orientations phares : faire de la caisse locale le lieu central de la valeur ajoutée ; devenir leader sur le marché de la banque en ligne en France et en Belgique ; renforcer ses positions sur le marché des entreprises et des institutionnels ; et enfin, tisser des partenariats commerciaux, techniques, voire capitalistiques faisant sens pour le développement du Groupe.

Figure 22 : Organisation du Crédit Mutuel Arkéa en 2010/2011



### 3.2.2. Groupama

La période 1900-1963 est marquée par l'essor des mutuelles agricoles. Jusqu'au Front populaire, les mutuelles agricoles connaissent un développement à la fois spontané et encouragé par les pouvoirs publics. Avec l'adoption de la loi du 4 juillet 1900 qui leur confère une structure légale, les mutuelles agricoles se développent localement pour couvrir les risques inhérents à l'activité des agriculteurs : incendie, grêle, mortalité du bétail... Si les premières mutuelles sont nées d'initiatives individuelles, elles sont encouragées par les lois sociales des années 20 (note : un décret de 1923 régleme la constitution et le fonctionnement des caisses d'assurance et de réassurance des mutuelles agricoles. Il précise aussi la notion de risque agricole et il lie l'obtention des subventions à l'obligation pour les caisses de se réassurer) (accidents du travail et assurance sociale) et par des subventions. En moins de 40 ans, 40 000 mutuelles seront créées, soit une moyenne de 3 par jour ! Trois mouvements convergents ont permis de structurer les Assurances Mutuelles Agricoles (AMA): l'extension de la définition du risque agricole<sup>31</sup>; l'unification de la mutualité agricole au niveau national par la création de l'Union des caisses centrales de la mutualité agricole en 1945; et l'adoption de règles communes pour les caisses régionales.

De 1963 à 1998, les AMA vont connaître l'ouverture multi-métiers, c'est également à cette période qu'apparaît le nom de Groupama. Conscientes de la baisse inéluctable du nombre d'agriculteurs et de l'évolution du contexte économique, les AMA s'adressent à de nouveaux clients issus du monde rural : collectivités locales, petites entreprises, retraités... Elles créent également des filiales pour diversifier leurs offres, par exemple Soravie est créée en 1972 pour proposer des produits d'assurance vie, la Samda pour les tous risques de dommages non agricoles. C'est en 1986 que s'unifie un groupe d'assurance autour de Groupama. En 1987, Groupama lance le PAP, Plan d'assurance des particuliers. Il s'agit du premier contrat assurant à la fois l'habitation, l'automobile, la santé de toute la famille, y compris l'assurance vie et la protection juridique. En 1995, tous les assurés non agricoles de Groupama deviennent des sociétaires à part entière de leur mutuelle.

Depuis 1998, Groupama ambitionne de se positionner comme un leader de l'assurance européenne. Mondialisation de l'économie, ouverture européenne, recherche d'économies

---

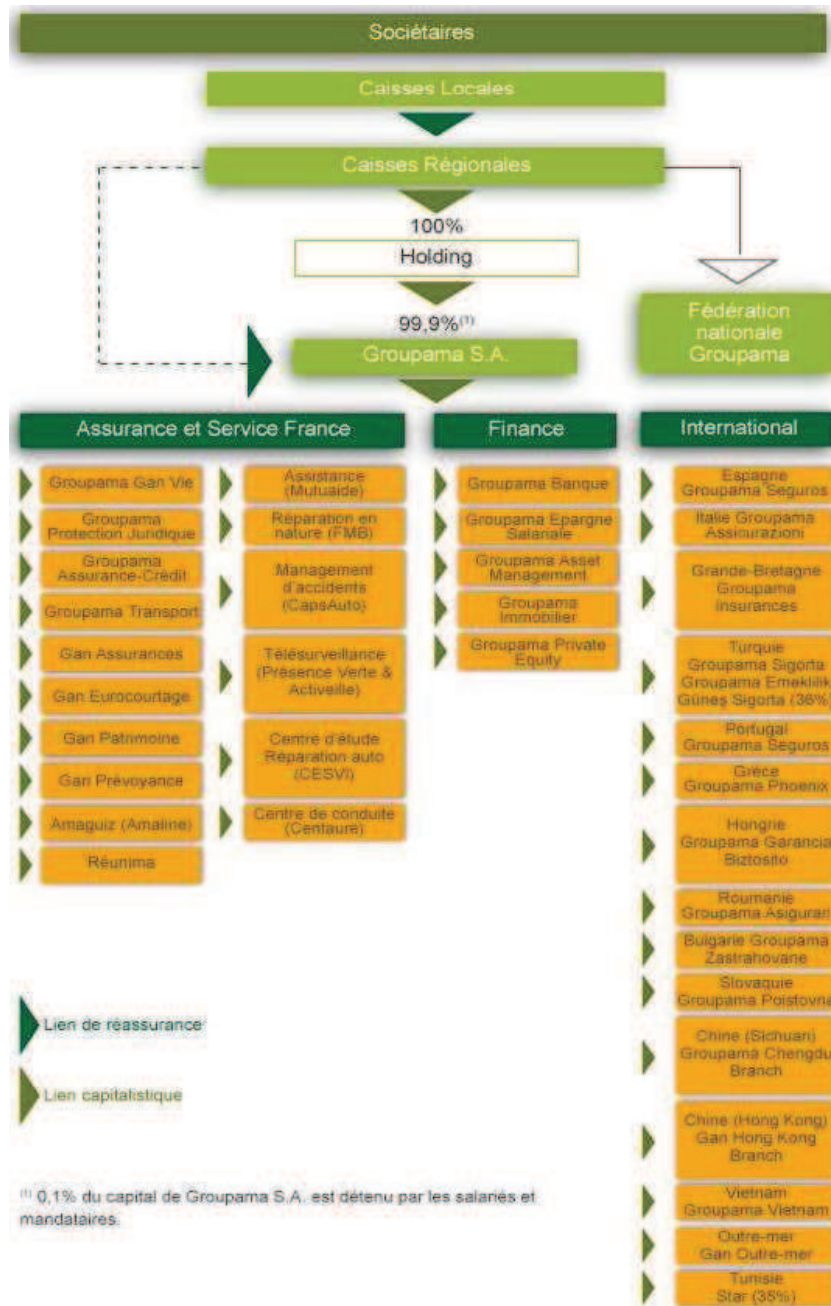
<sup>31</sup> La loi du 25 juillet 1953 définit le risque agricole en y incluant les biens et les risques non professionnels des exploitants et de leur famille, y compris le risque automobile.

d'échelle, amènent Groupama à s'interroger sur sa taille, ses alliances, sa capacité financière et sa présence internationale. Groupama fait le choix d'une croissance rentable, qui se traduit par l'acquisition de Gan en 1998, des regroupements régionaux (passage de 18 caisses en 2001 à 10 en 2011), une mutualisation des systèmes d'information et des opérations de croissance à l'étranger (Plus Ultra en Espagne en 2002, ouverture de la première succursale en Chine en 2004). Le développement des activités bancaires (création de Groupama Banque en 2002) et financières marque également cette période. En 2006, les délégués des caisses régionales, réunis en assemblée générale de la Fédération nationale Groupama, autorisent le conseil d'administration de Groupama S.A. à ouvrir le capital de la société si la croissance future le nécessite.

### **Groupama Loire Bretagne**

Groupama Loire Bretagne est l'une des onze entreprises régionales du groupe (figure 23), et la première mutuelle sur son territoire, avec 324 agences, 572 489 sociétaires et 858,4 millions d'euros de chiffres d'affaires. Aujourd'hui, Groupama Loire Bretagne représente plus de 7 300 élus et près de 2 000 collaborateurs qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise, dans un objectif commun : la qualité du service rendu à tous les sociétaires : particuliers, agriculteurs, collectivités, entreprises, artisans, commerçants...

Figure 23 : Organisation du groupe Groupama au 1er janvier 2011

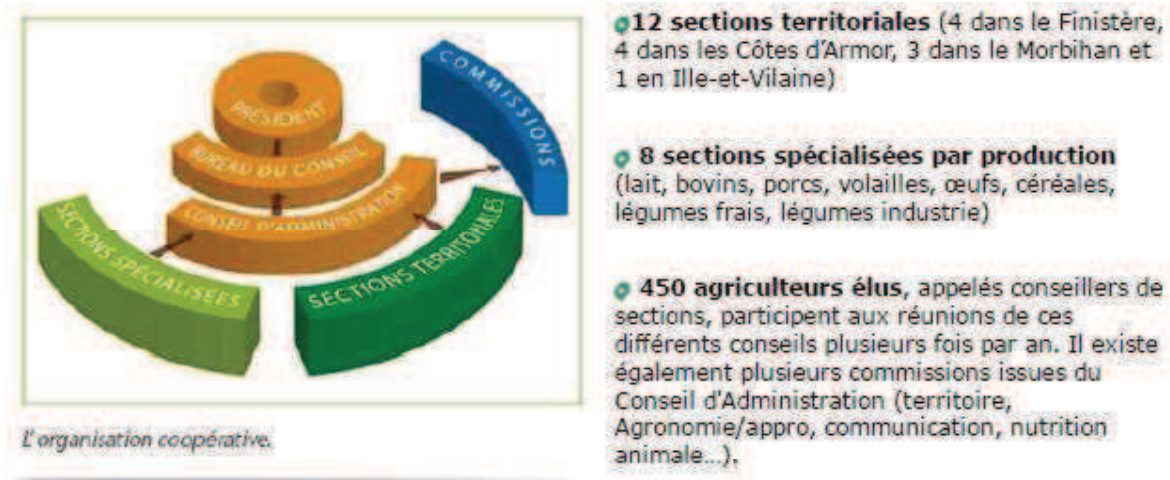


### 3.2.3. Triskalia

Le groupe Triskalia est issu de la fusion en 2010 des coopératives Coopagri, Eolys et Cam 56. Ces coopératives sont toutes issues de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, propice à la création de nombreuses coopératives agricoles. L'origine de Coopagri remonte à la création de l'Office Central en 1911. Proposant d'abord des dépôts de proximité puis la collecte de céréales, de légumes et pommes de terre, l'activité s'étend ensuite dans les Côtes du Nord. Après la guerre, dans les années 1950-1960, sont mises en place et développées des coopératives laitières et d'élevage (porc, bovin, poulet). Plusieurs coopératives agricoles fusionnent pour devenir en 1966 la « Coopérative des Agriculteurs de Bretagne », Coopagri. Dans le département voisin, la « Coopérative des Agriculteurs du Morbihan » ou CAM 56 voit le jour en 1933 sous le nom de Syndicat des Agriculteurs du Morbihan (SAM). Dans les années 60, la SAM adhère à UNICOPA (1964) et devient en 1968 la « Coopérative des Agriculteurs du Morbihan » (CAM). Elle assure l'approvisionnement des exploitations, écoule les productions (pommes de terres, légumes et pommes) et fabrique les aliments pour le bétail. En 2007, la CAM 56 rejoint l'union Caliance aux côtés de Coopagri Bretagne. Quant à Eolys, elle résulte de l'union en 2002 des coopératives de la Douphine (Brasparts-29, créée en 1945), de la Dynal (Loudéac-22, créée en 1988) et du Trieux (Guingamp-22, née en 1950).

Ces entreprises ont connu les mêmes évolutions, avec les années 1960 comme tournant. Elles ouvrent en effet une phase de regroupements. Cette période est aussi marquée par la diversification des productions au sein des coopératives (lait, céréales, légumes, pommes de terre...) et par une activité nouvelle de distribution avec l'ouverture des premiers "Magasin Vert" à Chateaulin et « Libre choix » à Guingamp dans les années 1970. En parallèle, on assiste au développement des filières agroalimentaires et à la modernisation des pratiques (de production, de collecte et de transformation...). Depuis 1990, la politique d'alliance et de partenariat conduit à la constitution de filiales sur chaque marché (lait, viandes bovine, porcine et de volaille, légumes industrie et légumes frais). Au travers de ses trois principaux métiers (agrofourriture, alimentaire et distribution spécialisée), Triskalia a la volonté d'une agriculture bretonne performante, soucieuse de son environnement et de la qualité de ses produits. L'action du groupe est orientée de manière à pérenniser l'activité et la rentabilité des exploitations agricoles sur son territoire.

Figure 24 : L'organisation coopérative du groupe Triskalia



L'organisation coopérative du groupe (figure 24) fait coexister des sections territoriales avec des sections spécialisées par production. Le développement de l'activité agroalimentaire se fait via des filiales avec des partenaires coopératifs ou privés, qui n'apparaissent pas sur l'organigramme disponible<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Suite à demande auprès de Triskalia, le seul organigramme à disposition est celui des dirigeants.



## Conclusion du chapitre 4

En conclusion de ce chapitre méthodologique, nous rappelons les grandes lignes de la démarche déroulée :

- Nous adoptons une posture interprétativiste. Celle-ci est caractérisée par sa visée compréhensive. Nous nous positionnons donc comme sujet actif interprétant, et souhaitons comprendre le sens que les acteurs donnent au phénomène mutualiste.
- Nous suivons une logique abductive. Elle part de la confrontation d'éléments théoriques et de terrain pour élaborer des propositions qui sont ensuite à vérifier. La confrontation des propositions au terrain se fait dans une logique exploratoire.
- La méthodologie est mixte, combinant les méthodes qualitative et quantitative.
- Le terrain choisi est constitué par la fête des 100 ans du Mutualisme à Landerneau. L'événement réunit autour du mutualisme les entreprises Crédit Mutuel de Bretagne, Groupama Loire-Bretagne et Triskalia.

Le tableau 13 présente de manière synthétique la méthodologie de la recherche.

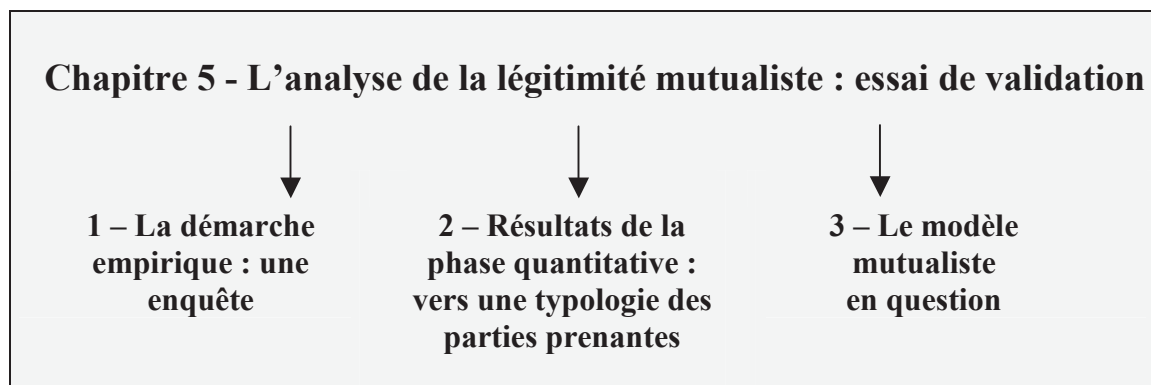
**Tableau 13 : La méthodologie de la recherche**

Methodologie	Objectifs	Public	Mode de recueil	Mode de traitement
Entretiens exploratoires	Recueillir des éléments de construction du questionnaire par induction	Experts, acteurs professionnels des entreprises coopératives et mutualistes	Entretiens semi-directifs en face-à-face	Grounded theory
Questionnaires	Identifier des perceptions du mutualisme, en dresser une typologie selon les thématiques et parties prenantes	Différentes parties prenantes : sociétaires, administrateurs, dirigeants, salariés	Questionnaire « papier crayon salle », auto-administré et face-à-face Complément par voie postale et internet	Statistiques descriptives (SPSS) Traitements univariés, bivariés et multivariés
Analyse de discours	Identifier la stratégie de légitimation déployée par le noyau stratégique	Présidents de groupes mutualiste	Retranscription d'enregistrement	Analyse de contenu automatisée (ALCESTE)
Entretien	Comprendre la stratégie de gestion des légitimités par l'entreprise	Secrétaire général d'entreprise mutualiste	Entretien semi-directif en face-à-face	Analyse de contenu manuelle

## Chapitre 5 *L'analyse de la légitimité mutualiste : essai de validation*

La démarche méthodologique qualitative par entretiens était une phase transitoire avant une étude quantitative. Il s'agit dans ce chapitre d'appréhender la légitimité perçue par les diverses parties prenantes via un traitement quantitatif. Il s'agit de décrire un phénomène, dans une démarche principalement exploratoire. Sont présentés successivement la méthodologie (1), les résultats (2) et leur discussion (3). La figure 25 annonce le plan du chapitre 5.

Figure 25 : Plan du chapitre 5



### 1. La démarche empirique : une enquête

La présentation du questionnaire précède celle du recueil des données. Puis l'échantillon peut être décrit.

#### 1.1 Présentation du questionnaire

L'analyse des informations issues de la phase qualitative, couplée avec celle de la littérature, ont permis d'élaborer le cadre d'analyse qu'il convient de traduire en questionnaire. Le

questionnaire est un outil de collecte des données, qui serviront ensuite de matière à l'analyse. Sa valeur tient à « *la qualité de la formulation des questions, la qualité de la formulation des modalités de réponse, et à la qualité d'organisation* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 112).

La collecte prévue lors d'une journée événementielle nous amène à choisir **l'auto-administration par questions fermées à choix d'échelle**. L'auto-administration entraîne généralement des taux de réponse faibles. En conséquence, afin d'optimiser le taux de réponse, nous avons privilégié un format court, l'ensemble du questionnaire tenant sur un recto-verso. Enfin, la forme a été soignée en veillant à suffisamment aérer le document et à faire figurer les logos non seulement de l'Université, mais aussi de la mairie de Landerneau et des 100 ans de l'Office Central, afin de manifester le parrainage des organisateurs.

Notre questionnaire (annexe 3) se décompose classiquement en trois parties : une zone introductive, le corps du questionnaire et pour finir, une fiche signalétique relative au répondant.

#### 1.1.1. L'introduction

Un **préambule** présente le but du questionnaire de manière générale mais sans dissimulation, afin **d'éviter les biais** de stimulation. Afin de réduire le biais d'anxiété (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 122), il est précisé aux répondants qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Enfin, le respect de l'anonymat est énoncé.

Dans cette partie introductive du questionnaire est abordée la **qualification** du répondant. Bien que les informations relevant du profil figurent en général en fin de questionnaire, cette donnée est l'exception (Jolibert et Jourdan, 2006 : 68) qui permet de s'assurer du bon ciblage des répondants. Il leur est demandé de se positionner par rapport au mutualisme, en tant que sociétaire, administrateur, dirigeant ou salarié. Le choix est forcé, une seule réponse est possible, afin de permettre des traitements statistiques ultérieurs.

Suit une question sur les raisons de la présence aux 100 ans de l'Office Central. Elle a pour principal objectif de briser la glace et favoriser **l'engagement**, en commençant par une question simple et générale. En outre, du point de vue de la collecte, une question ouverte peut « *enrichir les données ou faciliter leur interprétation* » (Gavard-Perret *et al.* 2008 : 112).

### 1.1.2. Le corps du questionnaire

La seconde partie, la principale du questionnaire présente les affirmations relatives à la légitimité. Elle est construite à partir des items identifiés précédemment par la revue de littérature et les entretiens exploratoires. Pour le confort du répondant, les questions sont **structurées en trois thèmes**, de difficulté cognitive croissante, selon la technique de « l'entonnoir » (Evrard *et al.*, 2009 : 262) : elles portent successivement sur l'utilité de l'entreprise, ses valeurs et les modèles qu'elle représente.

Dans chacune des dimensions pragmatique et morale a été ajoutée une question portant sur le thème dans sa globalité, deux questions ont été ajoutées dans le thème cognitif.

Le type de questions se détermine selon l'orientation de l'étude, le mode de collecte, les coûts et délais de traitement, le contexte d'interrogation (Jolibert et Jourdan, 2006 : 76). Le choix de l'auto-administration et d'un traitement ultérieur statistique nous amène à retenir des questions de type fermées à choix d'échelle. Ces dernières offrent une facilité pour le répondant tout en lui permettant l'expression de nuances. En complément, chaque thème se termine par une zone libre, ouverte, qui permet d'ajouter des éléments qualitatifs, d'introduire une « *respiration* », tout en présentant le risque d'obtenir des réponses superficielles sur le support de recueil qu'est le questionnaire (Evrard *et al.*, 2009 : 258). La traduction en questions a été faite selon le respect des conseils de formulation, telles que faire simple, précis, neutre et adopter le point de vue du répondant (Jolibert et Jourdan, 2006 : 79). Les formulations simples, courtes et explicite ont été privilégiées de manière à susciter des réponses spontanées et à pouvoir s'adresser à des acteurs différents. Les entretiens qualitatifs ont également contribué à retenir des formulations familières aux acteurs.

### 1.1.3. L'échelle d'attitude de Likert

La **mesure** consiste à établir une relation entre l'objet étudié et un symbole le représentant. Elle peut être définie comme « *les règles d'attribution de nombres à des caractéristiques des objets* »<sup>33</sup>. Elle permet l'instrumentation du concept en établissant une correspondance entre un niveau théorique et un niveau empirique. L'objet étudié ici, à savoir la représentation de la légitimité par différents acteurs, constitue un phénomène non observable directement, à la différence d'un comportement. Les processus mentaux tels que les opinions, attitudes, sont néanmoins appréhensibles par leur verbalisation.

---

<sup>33</sup> Nunnally J.C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, cité dans Evrard *et al.* (2009 : 292)

Nous adoptons pour la mesure une échelle d'intervalle dite de Likert. L'intervalle égale entre deux points confère à cette échelle des propriétés **métriques** qui autorisent ainsi un traitement statistique riche. Le principe est de demander aux répondants, par rapport à une affirmation, leur degré d'accord ou désaccord, sur une échelle à plusieurs degrés. Parmi les plus utilisées dans les études d'opinion, cette échelle est reconnue pour sa compréhension plus aisée que d'autres échelles de type Stapel ou sémantique différentiel, ainsi que sa faible sensibilité aux modes de collecte (Evrard *et al.*, 2009)<sup>34</sup>. Nous retenons **cinq degrés** d'appréciation, ce nombre relativement faible devant faciliter les réponses, étant donné le mode de recueil. L'échelle autorise les répondants à indiquer un avis neutre, en l'absence de consensus clair sur la pertinence d'un point neutre (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 118). Les degrés vont de 1 à 5, le chiffre zéro ne figure pas pour éviter le biais lié à sa connotation péjorative. Cette échelle est aussi appelée « *à sommation de score* » car les scores sur tous les énoncés peuvent être sommés pour traduire un score global d'attitude à l'égard de l'objet. On pourra donc établir un score par dimension et un score global.

#### 1.1.4. La signalétique

Le troisième et dernier bloc, placé en fin de document (Jolibert et Jourdan, 2006 : 67) contient des informations **socio-économiques** visant à mieux connaître les caractéristiques de l'échantillon : données nominales telles que l'entreprise, la profession et le genre; données numériques avec l'âge et l'ancienneté.

Des remerciements viennent conclure le document.

## 1.2 Le recueil de données

### 1.2.1. Le pré-test

Nous avons pré-testé ce questionnaire auprès de quatre personnes :

- notre directeur de thèse,
- un chercheur en sociologie,
- une étudiante en doctorat,

---

<sup>34</sup> d'après Vernet E. (1991), « L'efficacité des instruments d'étude : évaluation des échelles de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, n°2, 43-63.

- une personne de notre entourage, « sociétaire lambda » jouant le rôle de candide.

Ce pré-test et le débriefing l'accompagnant, ont conduit à plusieurs reformulations afin d'améliorer la compréhension des libellés. Il a également permis de valider la durée moyenne du questionnaire, de l'ordre de cinq à dix minutes.

En théorie, à l'issue d'une phase de pré-test d'une échelle, les items sont épurés, seuls les énoncés les plus discriminants, ayant la plus forte variance, sont conservés. Ceci n'a pas été le cas pour deux raisons. Tout d'abord le pré-test a porté sur un nombre restreint de personnes. Ensuite cette mesure constitue une phase de la démonstration mais pas l'intégralité de la recherche. Ceci pourrait néanmoins constituer une piste pour des travaux ultérieurs, qui viseraient à élaborer plus finement une échelle de mesure de légitimité coopérative.

### 1.2.2. L'administration lors des 100 ans de l'Office Central

Nous avons ciblé un événement organisé autour du mutualisme, afin de bénéficier de l'affluence pour recueillir le même jour un nombre important de questionnaires. Nous nous sommes rapprochés des co-organisateurs de cette manifestation afin de bénéficier de leur appui. Le questionnaire a été déposé sur les chaises des participants aux conférences, un message a été adressé à la salle par les organisateurs et une urne se trouvait à la sortie de la salle pour déposer les questionnaires. C'est donc un **support papier en mode « papier-crayon salle »** (Jolibert et Jourdan, 2009 : 104) qui a été utilisé.

Quelques questionnaires, une quinzaine, ont également été recueillis en **mode face-à-face**. Cette modalité de recueil, plus longue mais considérée comme la plus performante, était pertinente étant donné notre présence sur place. Nous l'avons donc fait en tentant de manifester les qualités nécessaires : empathie, neutralité, respect d'autrui et intégrité (Jolibert et Jourdan, 2009 : 106).

A l'issue de la journée célébrant les 100 ans de l'Office Central, le nombre de questionnaires s'élève à 87, émanant de sociétaires (32), administrateurs (38, dont 13 de niveau 2), dirigeants (4) et salariés (12). Un constat s'impose : le nombre de réponses émanant de dirigeants est faible. Afin de remédier à cette situation, nous décidons de mener un recueil complémentaire ciblé.

### 1.2.3. Le recueil complémentaire

Cette recherche de données vise spécifiquement les **cadres dirigeants**. Afin de garantir un retour des données, nous nous adressons directement et de manière personnalisée à quelques dirigeants :

- un cadre dirigeant de Groupama;
- un cadre dirigeant de Triskalia;
- un cadre dirigeant d'une autre entreprise du secteur agroalimentaire;
- un cadre dirigeant du CMB.

Les questionnaires sont envoyés par mail ou voie postale dans un cas, avec relance par mail quinze jours plus tard et relance téléphonique encore une semaine plus tard.

Au total, ces opérations permettent de recueillir 8 questionnaires supplémentaires, **ce qui porte à 95 le nombre d'observations**. En écartant trois questionnaires incomplets, l'échantillon définitif se compose ainsi de 92 observations.

## 1.3 La préparation de l'analyse

### 1.3.1. Préparation des données

Les questionnaires ont été tous numérotés et leurs informations enregistrées dans un fichier de données du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), version 17.

Pour ce faire, nous avons procédé au **codage**, c'est-à-dire la traduction des réponses dans un code en vue de leur inscription sur un support adapté à un traitement informatique. Le codage consiste à affecter un symbole (généralement une valeur numérique) à chaque variable. Les indications socio-économiques, notamment la profession, ont permis de résoudre quelques incohérences et de répondre à certaines omissions concernant le positionnement par rapport au mutualisme. Les personnes ne se prononçant pas et n'ayant pas de lien apparaissant avec le mutualisme ont été requalifiées en sociétaires, selon l'hypothèse qu'ils sont sociétaires sans le savoir. Le questionnaire a été rempli principalement par des membres des trois entreprises co-organisatrices de l'événement (Crédit Mutuel de Bretagne, Triskalia, Groupama), toutefois, parmi le public présent, il y avait des membres d'autres entreprises coopératives ou mutuelles. Leurs questionnaires ont été pris en compte et l'entreprise indiquée a été recodée en fonction

du secteur d'activité en « banque coopérative », « assurance mutuelle » ou « coopérative agricole ».

Nous réalisons notre analyse sur 20 variables reflétant les dimensions pragmatique (7 variables), morale (6 variables) et cognitive (7 variables) de la légitimité. Puisque les réponses sont basées sur une échelle de type Likert, les données sont de type continues.

Il faut ici mentionner quelques **limites** identifiées dans l'outil et le mode de recueil. D'une part le choix du positionnement par rapport au mutualisme est forcé, une seule réponse est possible, pour permettre une exploitation statistique. Cette façon de procéder ne permet pas d'apprécier l'ubiquité des parties prenantes à la coopération. D'autre part, les personnes présentes aux 100 ans de l'Office Central ne sont pas forcément représentatives des parties prenantes, on peut penser que pour participer à l'événement, elles ont déjà un intérêt ou un lien particulier avec le mutualisme.

### 1.3.2. La fiabilité du questionnaire

La fiabilité, ou fidélité, est l'assurance que, si l'on mesure le même phénomène plusieurs fois avec le même instrument de mesure, l'on parvient aux mêmes résultats.

L'indicateur traditionnel de la fiabilité est l'alpha de Cronbach. Les items censés mesurer la même dimension de l'échelle doivent être corrélés. « *Ainsi, quand les questions ont un alpha qui se rapproche de 1, l'échelle (c'est-à-dire l'ensemble des items) a une bonne cohérence interne; les questions censées mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose. On pourra prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique.* » (Evrard et al. 2009 : 309). Une valeur supérieure à 0,6 est acceptable pour une étude exploratoire.

La méthode consiste à calculer d'une part la corrélation de chaque item avec l'échelle globale, c'est-à-dire la somme des items, d'autre part l'alpha total de l'échelle sans chaque item successivement. Seules 17 variables sont testées car nous verrons plus loin que pour assurer la stabilité de l'analyse factorielle, il convient de retirer certaines variables.

La fidélité (tableau 14) apparaît très bonne pour la dimension pragmatique (alpha = 0,814), moyenne pour la dimension morale (alpha = 0,594). La dimension cognitive affiche un coefficient alpha de Cronbach plus faible (0,433) qui serait nettement amélioré par le retrait de l'élément « *performance* » (0,671). Il n'est pas surprenant que cet item se distingue des autres puisqu'il mesure une facette un peu différente des autres items, liée à la banalisation de



l'entreprise coopérative, et non à ses spécificités. L'item est conservé mais nous devons rester prudent dans l'analyse car les dimensions ont une fidélité relative dans les dimensions morale et cognitive. Les dimensions telles qu'élaborées pourraient sans doute encore être découpées plus finement en fonction des différentes facettes qui la composent, dans la perspective de véritable élaboration d'une échelle.

Lorsqu'on considère tous les items, l'échelle de légitimité présente une très bonne fiabilité (alpha = 0,826).

**Tableau 14 : Fiabilité du questionnaire**

DIMENSION	Alpha de Cronbach
Pragmatique	0,814
Morale	0,594
Cognitive	0,433
Ensemble des dimensions	0,826

1.3.3.

1.3.4. Présentation de l'échantillon

Il s'agit ici de mettre en lumière les caractéristiques de l'échantillon, à partir des variables descriptives recueillies.

### Les populations : les parties prenantes au mutualisme

**Tableau 15 : Répartition des parties prenantes dans l'échantillon**

Partie prenante	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Sociétaires	33	35,9 %	35,9 %
Administrateurs Niveau 1	24	26,1 %	62,0 %
Administrateurs Niveau 2	13	14,1 %	76,1 %
Dirigeants	11	12,0 %	88,0 %
Salariés	11	12,0 %	100,0 %
Total	92	100 %	

L'échantillon contient 37 administrateurs (dont 24 de niveau 1 et 13 de niveau 2), 33 sociétaires, 11 cadres dirigeants et 11 salariés (tableau 15).

**Tableau 16 : Répartition des genres dans l'échantillon**

	Effectifs	Pourcentage
Homme	65	70,7 %
Femme	23	25,0 %
NSP	4	4,3 %
Total	92	100 %

L'échantillon se compose d'une majorité d'hommes (70% d'hommes et 25% de femmes).

**Tableau 17 : Répartition des secteurs d'activités dans l'échantillon**

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage
BANQUE	47	51,1 %
ASSURANCE	18	19,6 %
AGRICOLE	13	14,1 %
NSP	14	15,2 %
Total	92	100 %

Les secteurs d'activités représentés sont respectivement la coopération bancaire (51%), puis les mutuelles d'assurance (près de 20%) et enfin la coopération agricole (14%).

**Tableau 18 : Répartition par tranches d'âge dans l'échantillon**

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage
Moins de 30 ans	7	8%
30 à 39 ans	9	10%
40 à 49 ans	16	17%
50 à 59 ans	17	18%
Plus de 60 ans	20	22%
NSP	23	25%
Total	92	100%

Les plus de 50 ans représentent 40% de l'échantillon. La plage de 30 à 59 ans, que l'on peut considérer comme active professionnellement, représente 45% de l'échantillon.

Voyons maintenant le profil de chacune des populations.

## Les profils des populations

### Les sociétaires

**Tableaux 19 : Caractéristiques des sociétaires**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	27	18	72	44,67	16,848
Ancienneté	19	5	48	27,58	14,516

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	11	33,3
Homme	20	60,6
NSP	2	6,1
Total	33	100,0

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage
AGRICOLE	3	9,1
ASSURANCE	9	27,3
BANQUE	11	33,3
NSP	10	30,3
Total	33	100,0

Les sociétaires ont une moyenne d'âge de 45 ans. Ils se disent sociétaires depuis 27 ans en moyenne. Ils sont une majorité d'hommes (60% d'hommes et 33% de femmes) et appartiennent de manière équilibrée aux secteurs banques (33%) et assurances (27%), dans une moindre mesure au secteur agricole (9%).

## Les administrateurs de niveau 1

**Tableaux 20 : Caractéristiques des administrateurs de niveau 1**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	19	35	67	53,32	9,452
Ancienneté comme sociétaire	21	10	41	28,38	9,826
Ancienneté comme administrateur niveau 1	18	1	25	10,06	7,833

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	6	25,0
Homme	17	70,8
NSP	1	4,2
Total	24	100,0

Secteur	Effectifs	Pourcentage
ASSURANCE	1	4,2
BANQUE	20	83,3
NSP	3	12,5
Total	24	100,0

Les administrateurs de premier niveau ont en moyenne 53 ans. Ils sont sociétaires depuis 28 ans, et administrateurs depuis 10 ans. Ils sont en majorité des hommes (71% contre 25% de femmes) et en grande majorité issus de la banque (83%).

## Les administrateurs de niveau 2

**Tableaux 21 : Caractéristiques des administrateurs de niveau 2**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	8	32	69	56,50	13,126
Ancienneté comme sociétaires	11	15	45	33,91	9,762
Ancienneté comme administrateur niveau 1	6	17	38	25,33	7,607
Ancienneté comme administrateur niveau 2	9	1	21	8,44	7,812

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	1	7,7
Homme	12	92,3
Total	13	100,0

Secteur	Effectifs	Pourcentage
AGRICOLE	1	7,7
BANQUE	12	92,3
Total	13	100,0

Les administrateurs de deuxième niveau ont en moyenne 56 ans. Ils sont sociétaires depuis 34 ans, administrateurs de niveau 1 depuis 25 ans et de niveau 2 depuis 8 ans. Ils sont en majorité des hommes (92% contre 8% de femmes) et en grande majorité issus de la banque (92%).

## Les dirigeants

**Tableaux 22 : Caractéristiques des dirigeants**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	6	34	79	56,17	14,851
Ancienneté comme sociétaire	1	36	36	36,00	.
Ancienneté comme dirigeant	9	8	42	24,67	9,434
Ancienneté comme salarié	4	29	36	33,75	3,202

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	1	9,1
Homme	9	81,8
NSP	1	9,1
Total	11	100,0

Secteur	Effectifs	Pourcentage
AGRICOLE	6	54,5
ASSURANCE	3	27,3
BANQUE	1	9,1
NSP	1	9,1
Total	11	100,0

Les dirigeants ont en moyenne 56 ans. Ils sont dirigeants depuis 24 ans en moyenne. Ils sont en majorité des hommes (81% contre 9% de femmes) et en majorité issus du secteur agricole (54%), ensuite de l'assurance (27%) et enfin de la banque (9%).

## Les salariés

**Tableaux 23 : Caractéristiques des salariés**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	9	18	70	46,22	16,597
Ancienneté comme sociétaire	5	5	28	16,60	8,385
Ancienneté comme salarié	8	10	35	20,63	9,501

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	4	36,4
Homme	7	63,6
Total	11	100,0

Secteur	Effectifs	Pourcentage
AGRICOLE	3	27,3
ASSURANCE	5	45,5
BANQUE	3	27,3
Total	11	100,0

Les salariés ont en moyenne 46 ans et 20 ans d'ancienneté. Ils sont en majorité des hommes (63% contre 7% de femmes) et en majorité issus du secteur des assurances (45%), puis de manière équilibrée des secteurs agricole et bancaire (7% chacun).

L'échantillon comporte donc 37 administrateurs (dont 24 de niveau 1 et 13 de niveau 2), 33 sociétaires, 11 salariés et 11 cadres dirigeants. On constate une majorité d'hommes (75% d'hommes et 25% de femmes). Les répondant indiquent appartenir en majorité au milieu de la coopération bancaire (51%), puis des mutuelles d'assurance (20%) et de la coopération agricole (14%).

Maintenant que nous savons mieux comment se compose l'échantillon, passons à la présentation des résultats de cette étude quantitative.

## **2. Résultats de la phase quantitative : vers une typologie des parties prenantes**

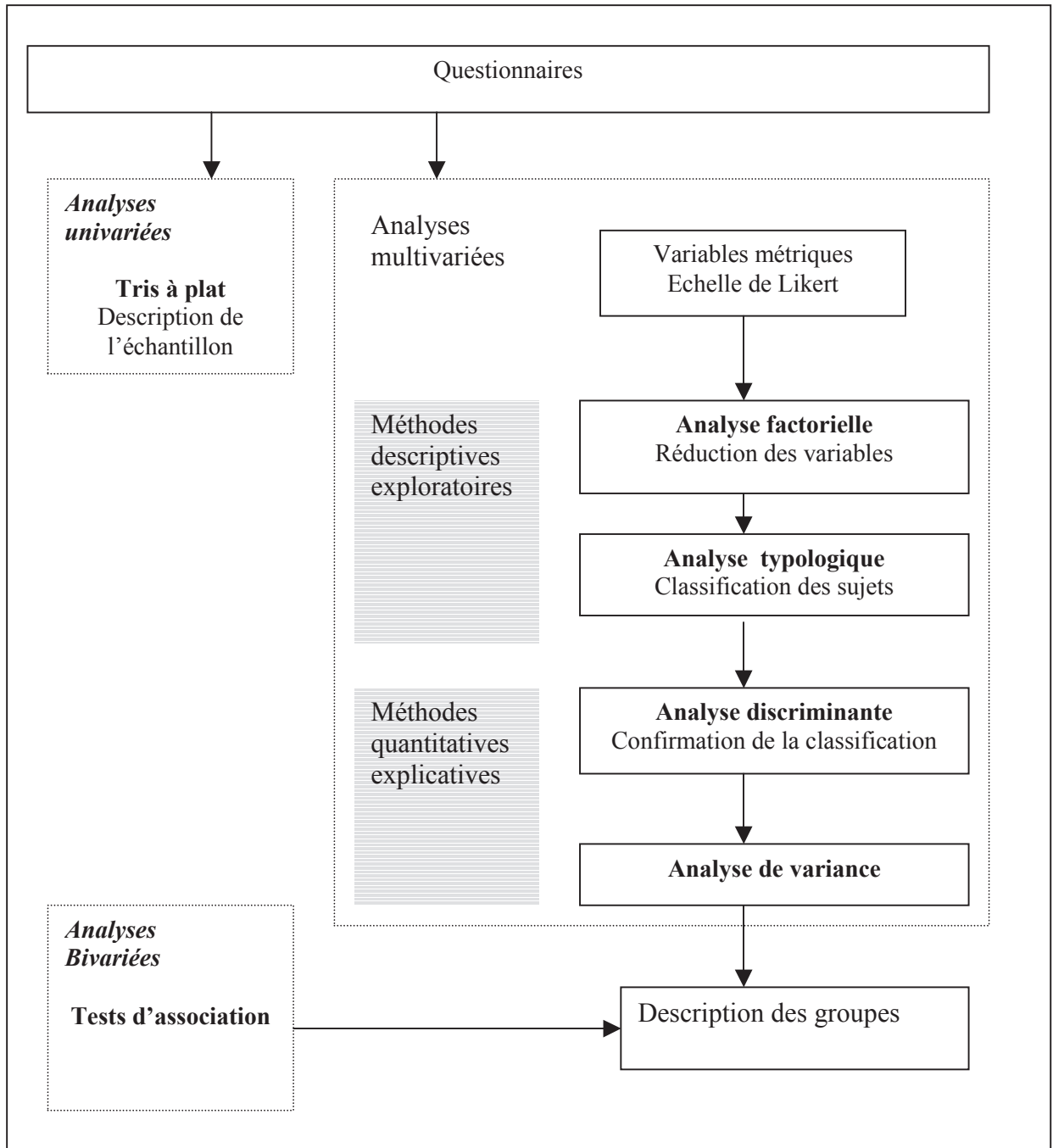
Nous nous situons toujours dans une démarche exploratoire. Il s'agit de faire émerger la structure de relations entre les données et de commenter a posteriori les résultats. Nous recourons donc principalement aux **méthodologies descriptives**. Toutefois, les méthodologies de type **explicatives** viennent en complément afin de confirmer les résultats et de les interpréter.

- L'analyse univariée examine la distribution des modalités de réponse pour une variable. Il s'agit d'un tri à plat dont nous nous servons afin de décrire l'échantillon.
- L'analyse bivariée se penche sur les relations entre deux variables : il s'agit alors de tris croisés. Elle est utilisée dans la description des groupes issus de la typologie.
- L'analyse multivariée consiste à traiter simultanément plusieurs variables. Nous y avons recours pour le traitement des questions à échelle composant le corps du questionnaire.

La figure 26 récapitule la méthode statistique de traitement des données quantitatives. Pour rendre le propos plus fluide, seuls les principaux résultats sont intégrés à ce chapitre, l'intégralité des résultats statistiques se trouvant en annexe 4.



Figure 26 : Méthodologie de traitement des questionnaires



L'analyse multivariée se compose de trois étapes :

- L'analyse factorielle en composantes principales permet de structurer les variables en les réduisant en quelques facteurs.
- La typologie dégage des groupes d'observations en classes homogènes.
- L'analyse discriminante, appartenant à la famille des méthodes explicatives, vient confirmer et affiner la typologie et les facteurs concourant à la constitution des groupes.

Ces trois étapes successives se caractérisent par certains choix à opérer tout au long de la démarche statistique : nombre de facteurs à retenir à l'issue de l'analyse factorielle, nombre de groupes à retenir dans la typologie, méthodes adoptées. La solution retenue au final doit satisfaire à deux conditions : respect des critères statistiques de validité et richesse d'interprétation. C'est pourquoi le travail d'analyse a demandé de nombreux essais, dans un **processus itératif** et non linéaire.

## 2.1 L'analyse factorielle en composantes principales

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) est « *une technique exploratoire dont l'objet est de chercher, à partir d'un ensemble de  $k$  variables mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 218). L'information brute contenue dans la base de données peut être résumée en quelques facteurs, formés par des combinaisons linéaires des variables initiales. L'enjeu est de simplifier les données tout en conservant le meilleur niveau d'information possible. L'ACP est en fait une des deux méthodes d'analyse factorielle. L'analyse factorielle classique ou en facteurs communs, inclut, outre les composantes principales, des composantes spécifiques correspondant aux termes d'erreurs. Elle est davantage utilisée dans les approches psychométriques. La convergence constatée des deux méthodes a conduit à une large diffusion de l'ACP, qui présente, malgré un risque de surévaluation des corrélations, un avantage de simplicité des calculs et d'unicité de la solution (Evrard *et al.*, 2009 : 401).

L'ACP ne peut être menée que si certaines conditions préalables sont remplies. Les résultats peuvent ensuite être présentés.

### 2.1.1. Respect des conditions d'application

#### Conditions propres aux variables

Au préalable, il est recommandé d'avoir des variables continues, ce qui est notre cas avec un recueil réalisé sur une échelle de Likert.

La taille de l'échantillon est également un point à surveiller, car elle concourt à la stabilité de la structure factorielle, en liaison avec le nombre de variables et la force des corrélations. Un échantillon relativement grand permet d'assurer une puissance statistique minimale. Le nombre d'observations requis serait de minimum 50 et de préférence 100 ou plus (Hair *et al.*, 2010 : 102), condition que nous remplissons avec 95 questionnaires, dont 92 complets retenus. Concernant le ratio entre le nombre d'observations et le nombre de variables, les mêmes auteurs indiquent que, si le nombre de 10 est le plus acceptable, le nombre de 5 est admis comme minimum. Cette condition n'est pas remplie par notre échantillon, puisqu'il faudrait en effet au minimum 100 répondants pour satisfaire ce critère (5\*20 variables = 100 sujets alors que notre échantillon en compte 92). Pour pallier au problème statistique induit par la taille de l'échantillon, suivant les conseils de Evrard *et al.* (2008), nous avons retiré, à partir d'une première analyse incluant toutes les variables, une variable ayant les plus faibles communautés (la variable cognitive « *individu social* ») et deux variables ayant des corrélations inférieures à 0,5 (les variables morales « *sens du projet* » et « *responsabilité* »). Avec 17 variables, le ratio nombre d'observations/ nombre de variables est acceptable (92/17 = 5,41). Dans l'ACP à 17 variables, les communautés affichées sont toutes supérieures à 0,5; elles sont donc suffisantes. Si un échantillon relativement petit doit rendre prudent dans l'interprétation et les possibilités de généralisations, toutefois notre échantillon respecte les conditions de taille nécessaires à l'analyse factorielle.

#### Les corrélations inter-items

On doit s'assurer qu'il existe des corrélations minimales entre les items ou les variables qui feront l'objet de l'analyse. À cet égard, nous disposons de trois sources d'information : la matrice de corrélation, la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

La matrice de corrélation est créée avec toutes les variables de l'analyse. L'examen de la magnitude des coefficients donne une première indication. Dans notre échantillon, la matrice indique des corrélations, sinon très fortes, du moins satisfaisantes pour justifier une analyse plus approfondie.

Le test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. Il mesure les corrélations partielles entre paires de variables. La corrélation est dite partielle car l'effet des autres variables est enlevé. Ce sont donc les corrélations spécifiques à deux variables qui sont mesurées. L'indice KMO varie entre 0 et 1. Il est acceptable pour mener une analyse factorielle à partir de la valeur de 0,5. Pour notre échantillon, l'indice KMO s'élève à 0,852, on peut le qualifier de « *méritoire* » (Jolibert et Jourdan, 2006 : 300) puisque sa valeur dépasse 0,80.

Le test de sphéricité de Bartlett adopte une autre logique. Il vérifie si la matrice de corrélations est statistiquement différente d'une matrice identité. La matrice identité suppose une absence de corrélations entre variables (hypothèse nulle). Le rejet de l'hypothèse nulle signifie que la matrice de corrélations est différente d'une matrice identité. L'indice de Bartlett utilise le test du Chi-deux : si le Chi-deux calculé sur les variables est supérieur au Chi-deux observé dans la table de distribution du Chi-deux, alors les corrélations ne peuvent être le fruit du hasard. Dans notre échantillon, le test de Bartlett est significatif au seuil alpha de 0,05.

L'examen des corrélations, les valeurs des test KMO (0,852) et la significativité du test de Bartlett (0,000) justifient de mener une analyse factorielle et nous pouvons passer à la suite de l'analyse, à savoir l'extraction des facteurs.

### **Extraction : détermination du nombre de facteurs**

Une fois les conditions préalables vérifiées, le cœur de l'analyse factorielle consiste à sélectionner des facteurs combinant les variables, qui seront ensuite interprétés. Le nombre optimal de facteurs est couramment déterminé en croisant plusieurs critères.

Le **critère de Kaiser** s'intéresse à la valeur propre initiale (« *eigen value* ») des facteurs. Avec  $k$  variables, chaque variable standardisée contribue dans une proportion  $1/k$  à la variance totale. La valeur propre du facteur est le rapport entre la variance qu'il restitue et cette proportion. Les facteurs restituant davantage de variance qu'une variable initiale ont une valeur propre supérieure à 1 et sont à retenir.

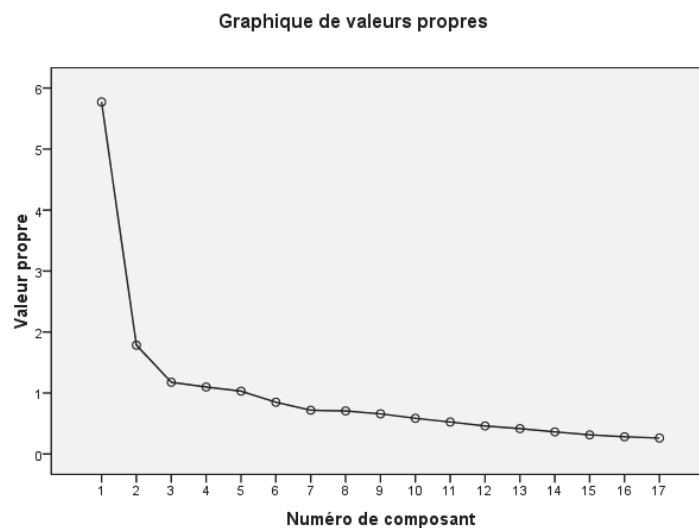
Le **critère de Catell** pose la question de la variance marginale restituée par chaque facteur supplémentaire. Son atout réside dans une représentation graphique, sur laquelle le chercheur peut identifier une cassure, « *le coude de Catell* », à partir duquel les valeurs propres tendent à s'homogénéiser.

Enfin, un dernier critère propose d'examiner le **pourcentage total de variance** restituée. En sciences sociales, il est possible de considérer comme satisfaisante une solution factorielle restituant un minimum de 60% de la variance (Evrard *et al.*, 2009 : 221).

A partir de notre échantillon, le critère de Kaiser identifie cinq facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1. Le critère de Catell (figure 27), plus sévère, nous ferait retenir seulement deux facteurs précédant la cassure principale et cinq facteurs précédant la cassure secondaire. Le pourcentage total de variance restituée sera finalement décisif. Nous retiendrons **cinq facteurs** restituant 63,903% de la variance.

Il est à noter que les trois derniers facteurs ont un poids beaucoup moins important mais les variables qu'ils regroupent sont fortement corrélées à ces axes. Evrard et al. (2009 : 402) expliquent de plus que « *ne seront conservés que les facteurs qui restituent une proportion de la variance supérieure à deux fois la quantité  $100/p$*  » ( $p$  étant le nombre de variables introduites). Dans notre cas,  $100/p = 100/17 = 5,88$ . Tous nos facteurs expliquent un pourcentage de variance supérieur à ces 5,88. En revanche, un sixième facteur expliquerait seulement 4,99% de la variance. Ces précisions concourent donc pour retenir 5 facteurs.

**Figure 27 : Graphique de valeurs propres de l'analyse factorielle**



L'interprétation sera facilitée par l'application d'une **méthode de rotation**. Elles visent à maximiser les différences entre les facteurs en faisant tourner dans l'espace le repère constitué par les facteurs. La variance totale restituée est la même mais elle se répartit de manière plus équitable entre les facteurs et les saturations sont plus contrastées. Le résultat attendu est un lien plus évident entre les variables et les facteurs qu'elles composent. Nous adoptons une rotation orthogonale, qui, à la différence de la rotation oblique, préserve l'indépendance des axes factoriels. Or cette indépendance des facteurs permet la mise en oeuvre ultérieure d'autres techniques telles que la typologie. La rotation de type **Varimax** est la plus couramment utilisée pour ses qualités de simplification et de clarification de la signification de chaque facteur (Jolibert et Jourdan, 2006 : 310), c'est celle que nous retiendrons. Le tableau 24 synthétise les résultats de l'analyse factorielle.

**Tableau 24 : Synthèse de l'analyse factorielle**

<b>Contraintes</b>	<b>Méthodes</b>	<b>Résultats</b>
Conditions propres aux variables	Données métriques et standardisées	Echelles de Likert à 5 degrés
	Ratio Nombre d'observations / Nombre de variables > 5	92/17 = 5,41
Indicateurs statistiques de corrélations entre les variables	Matrice des corrélations	Corrélations satisfaisantes
	Test de sphéricité de Bartlett < 0,05	0,000
	Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser Meyer Olkin (KMO) > 0,5	0,852
Extraction de facteurs	Valeurs propres > 1	5
	Scree test	2 ou 5
	% de variance expliquée > 60%	63,903%
	Saturations > 0,6	14 variables
	Saturations > 0,5	2 variables
	Qualité de représentation des variables > 0,5	Vérifiée pour les 17 variables. 3 variables retirées.
	<b>Nombre de facteurs retenus</b>	<b>5</b>
Interprétation	Facteur 1	Pragmatisme partenarial
	Facteur 2	Modèles de société différents
	Facteur 3	Maîtrise du projet
	Facteur 4	Modernité de l'ancrage territorial
	Facteur 5	Banalisation

### 2.1.2. Interprétation des facteurs

Une fois les facteurs déterminés, l'interprétation relève de l'analyste. Après l'examen des communautés, l'interprétation s'effectue en se reportant aux saturations. Les **communautés**, toutes supérieures à 0,50 indiquent des variables bien expliquées par les facteurs retenus. Les **saturations** ou « *loadings* » sont les corrélations entre les variables initiales et l'axe factoriel. Un seuil de 0,30 à 0,45 est généralement retenu (Jolibert et Jourdan, 2006 : 315). Il est

toutefois recommandé d'avoir des saturations s'élevant à 0,6 pour un échantillon de 85 individus et de 0,5 pour 100 individus (Hair *et al.*, 2010 : 128).

La solution factorielle retenue fait ressortir **cinq facteurs** (tableau 25).

- Le premier facteur restitue 35,955% de la variance. Il regroupe principalement des variables pragmatiques : « *service* », « *emploi de qualité* », « *création de capital social* », « *rétribution juste* », « *capital humain* », ainsi qu'une variable cognitive, l'« *adhésion* » et une variable morale, la « *solidarité* ». Ce facteur à dominante pragmatique met en avant l'utilité de la coopérative pour plusieurs parties prenantes : sociétaires, salariés, élus, partenaires. Les parties prenantes sont également présentes à travers la notion de solidarité. Enfin, ce pragmatisme solidaire avec les parties prenantes ou « *pragmatisme partenarial* » est associé à une adhésion au projet de l'entreprise.
- Le deuxième facteur, restituant 10,503% de la variance, est composé uniquement de variables cognitives. Elles renvoient toutes à des modèles de développement économique et social différents du modèle boursier : « *modèle d'économie sociale* », « *modèle de développement durable* », « *entreprendre autrement* ». Ce facteur représente les « *modèles de sociétés différents* », incarnés par l'entreprise mutualiste.
- Le troisième facteur restitue 6,922% de la variance. Il combine deux variables morales : « *autonomie* » et « *non lucrativité* », caractérisant la « *maîtrise du projet* » de l'entreprise. Il rend compte de la marge d'action, de la liberté du projet d'entreprise, grâce à une distance par rapport aux contraintes financières qui pèsent sur l'entreprise actionnariale.
- Le quatrième facteur restitue 6,461% de la variance. Il associe les variables « *développement du territoire* » et « *modernité* ». Il met en valeur la pertinence du niveau local. Il souligne l'enjeu actuel du niveau local, contrairement à une vision mondialiste, mais également contrairement à une vision traditionnelle, domestique du local. C'est le facteur « *modernité de l'ancrage territorial* ».
- Le cinquième facteur restitue 6,063% de la variance. Il n'est composé que d'une seule variable fortement corrélée au facteur : la « *performance* », qui fait référence à un modèle sur un secteur d'activité. Ce facteur s'interprète comme la « *banalisation* » de l'organisation mutualiste.

**Tableau 25 : Interprétation des facteurs de l'ACP**

Facteur	Valeur propre	Variance expliquée	Variables retenues	Saturations	Signification
1	5,772	33,955%	Pragmatique : Les produits et services offerts correspondent aux besoins des sociétaires/adhérents (rapport qualité/prix, qualité de service, réactivité, écoute...).	0,791	Pragmatisme partenarial
			Cognitif : Je me « retrouve » bien dans le projet de mon entreprise coopérative/mutualiste.	0,749	
			Pragmatique : La politique d'emploi de l'entreprise favorise de bonnes conditions de travail.	0,665	
			Morale : L'entreprise coopérative contribue à plus de solidarité (entre sociétaires, entre coopératives, sur le territoire...).	0,669	
			Pragmatique : L'entreprise développe des liens de confiance avec l'ensemble de ses partenaires.	0,669	
			Pragmatique : La rétribution est conforme par rapport à la contribution de chacun (intérêt sur part sociale, répartition des résultats au prorata de l'activité, salaire, indemnité...).	0,644	
			Pragmatique : L'entreprise permet l'accroissement es compétences des divers acteurs (clients, sociétaires, élus, salariés, partenaires...)	0,603	
2	1,785	10,503%	Cognitif : L'entreprise coopérative appartient à l'économie sociale et solidaire.	0,813	Modèles de sociétés différents
			Cognitif : Les pratiques de la coopérative/mutuelle favorisent le développement durable.	0,738	
			Cognitif : La coopérative/mutuelle, c'est une façon différente d'entreprendre.	0,576	
3	1,177	6,922%	Moral : Le statut (non OPABLE, absence d'actionnaires...) assure à l'entreprise son autonomie et lui permet d'être maître de son développement.	0,790	Maîtrise du projet
			Moral : Dans ses choix décisionnels, l'entreprise privilégie les valeurs sur la rentabilité.	0,676	
4	1,098	6,461%	Pragmatique : La coopérative/mutuelle, par son ancrage sur le territoire, dynamise l'économie locale.	0,726	Modernité du territoire
			Cognitif : La coopérative/mutuelle, c'est moderne.	0,712	
5	1,031	6,063%	Cognitif : La coopérative/mutuelle est une entreprise comme une autre de son secteur d'activité.	0,831	Banalisation



Nous savons donc que les variables sont liées entre elles, elles peuvent être regroupées en cinq facteurs. Mais nous ne connaissons pas encore le niveau des réponses pour chaque variable, **le degré d'accord ou désaccord des répondant avec les affirmations**. Voici donc les notes moyennes qui permettent de mieux comprendre le contenu de chaque facteur.

Les tests t sur les 7 variables (tableau 26) du facteur 1 nous précisent que les réponses des individus sur ces modalités font l'objet d'une opinion significativement différente du score moyen de l'échelle. Les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) pour les 7 affirmations du facteur « *pragmatisme partenarial* ». Les répondants sont davantage sensibles au fait de « *se retrouver* » (adhésion) dans l'entreprise et aux liens tissés (capital social), ils sont relativement plus en retrait sur la notion de juste rétribution.

**Tableau 26 : Notes moyennes sur le facteur « pragmatisme partenarial »**

Variable	Moyenne	Test t
Service	3,85	47,969
Adhésion	4,07	41,175
Emploi de qualité	3,89	45,620
Solidarité	3,93	45,142
Capital social	4,11	48,979
Rétribution juste	3,42	36,802
Capital humain	3,92	41,058

Les tests t sur les 3 variables (tableau 27) du facteur 2 « modèles de société différents » nous précisent que les réponses des individus sur ces modalités font l'objet d'une opinion significativement différente du score moyen de l'échelle. Les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) pour les 3 affirmations du facteur. Les répondants sont davantage réceptifs aux modèles d'économie sociale et d'entreprise différente, légèrement moins à la notion de développement durable.

**Tableau 27 : Notes moyennes sur le facteur « modèles de sociétés différents»**

Variable	Moyenne	Test t
Economie sociale	3,98	37,553
Développement durable	3,77	37,608
Entreprendre autrement	3,99	38,692

Les tests t sur les 2 variables (tableau 28) du facteur 3 « *maîtrise du projet* » nous précisent que les réponses des individus sur ces modalités font l'objet d'une opinion significativement

différente du score moyen de l'échelle. Les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) pour les 2 affirmations du facteur. Ils sont nettement plus convaincus par l'autonomie de l'entreprise que par sa gestion selon le principe de non lucrativité.

**Tableau 28 : Notes moyennes sur le facteur « maîtrise du projet »**

Variable	Moyenne	Test t
Autonomie	4,25	48,141
Non lucrativité	3,07	28,101

Les tests t sur les 2 variables (tableau 29) du facteur 4 « modernité du territoire » nous précisent que les réponses des individus sur ces modalités font l'objet d'une opinion significativement différente du score moyen de l'échelle. Les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) pour les 2 affirmations du facteur, pour eux l'entreprise mutualiste est autant synonyme de modernité que de contribution au territoire.

**Tableau 29 : Notes moyennes sur le facteur « modernité du territoire »**

Variable	Moyenne	Test t
Développement du territoire	4,52	68,057
Moderne	4,24	48,207

Le test t sur l'unique variable (tableau 30) du facteur 5 « banalisation » nous précise que les réponses des individus sur ces modalités font l'objet d'une opinion significativement différente du score moyen de l'échelle. Les répondants sont en moyenne très légèrement en désaccord (note < 3) pour cette affirmation, mais la note est tellement proche de la moyenne, que l'entreprise mutualiste n'est perçue ni comme banalisée, ni comme l'inverse.

**Tableau 30 : Note moyenne sur le facteur « banalisation »**

Variable	Moyenne	Test t
Performance	2,99	19,262

A l'issue de l'analyse factorielle en composantes principales, les 20 variables initiales basées sur une échelle de Likert, dont trois ont été exclues, sont synthétisées en 5 facteurs. Cette méthode statistique a permis de résumer l'information et de faire émerger une structure sous-jacente à nos données initiales. Les facteurs identifiés vont servir de « *variables-relais* », de

référence pour mener une analyse typologique visant à classifier les individus en fonction de leur perception de la légitimité mutualiste.

## 2.2 L'analyse typologique

« L'analyse typologique est une technique d'analyse statistique multivariée qui a pour objectif de regrouper des sujets entre eux, de telle sorte que chaque groupe de sujets soit le plus homogène possible sur les variables utilisées et différents des autres groupes sur ces mêmes caractéristiques » (Jolibert et Jourdan, 2006 : 356). Là où l'analyse factorielle regroupait des variables, l'analyse typologique regroupe des observations. La démarche suppose implicitement qu'un système de classement existe au sein de la population étudiée. Toutefois l'utilisateur doit être vigilant au fait qu' « il n'y a pas une mais des typologies que l'on peut constituer à partir du même ensemble d'objets en utilisant des techniques de regroupement différentes » (Evrard *et al.*, 2009 : 418).

### 2.2.1. Le respect des conditions d'application

Le travail accompli jusque là respecte les conditions préalables : la pertinence des variables par rapport à l'objectif recherché, leur standardisation, ainsi que leur absence de corrélation (Jolibert et Jourdan, 2006 : 359). En effet, des variables corrélées ont un poids plus important dans le calcul de l'indice de proximité et prennent une importance exagérée dans les résultats de l'analyse typologique. Une solution courante réside dans l'utilisation des scores factoriels à la place des variables initiales. La rotation orthogonale confère leur indépendance aux facteurs.

### 2.2.2. La méthode de classification

Pour les variables d'intervalle, la **proximité** entre les sujets est mesurée par des indicateurs de distance. La distance la plus couramment utilisée est la distance euclidienne, qui privilégie les fortes différences entre les sujets au détriment des plus petites. Par ailleurs, cette méthode est « bien adaptée au cas où les axes sur lesquels sont mesurées les coordonnées sont orthogonaux » (Evrard *et al.*, 2009 : 423), ce qui est notre cas avec le recours aux axes factoriels.

Il existe deux grandes familles de **méthodes de classification** :

- Les méthodes monothétiques forment des groupes sur la base d'une seule variable qu'elles privilégient, en cherchant parmi les autres variables celles qui maximisent les différences de score sur la variable privilégiée. Elles sont davantage utilisées dans les démarches de segmentation en marketing.
- Les méthodes polythétiques, que nous retiendrons, forment des groupes sur la base d'une proximité des sujets, en prenant en compte l'ensemble des variables.

Au sein des méthodes **polythétiques**, il existe des sous-familles, les méthodes hiérarchiques et non hiérarchiques (Gavard-Perret *et al.*, 2008; Evrard *et al.*, 2009). La principale différence réside dans le fait que, dans les méthodes hiérarchiques, on ne postule pas de nombre de groupe a priori, il émerge de l'analyse. N'ayant pas d'idée préconçue sur le nombre de groupes optimal, nous choisissons dans un premier temps la classification hiérarchique. Toutefois, ces méthodes étant « *complémentaires plutôt que concurrentes* » (Gavard-Perret *et al.* 2008 : 232), elles sont croisées à des fins de validation.

Ainsi la démarche retenue nous situe dans les méthodes polythétiques et mobilise deux techniques complémentaires.

D'une part est utilisée la **classification hiérarchique ascendante** : elle regroupe les individus par agglomération, à la différence des méthodes hiérarchiques descendantes qui les regroupent par division. L'algorithme utilisé est celui de **Ward**, qui maximise l'homogénéité dans les groupes et "*semble être l'une des méthodes les plus précises lorsqu'un indicateur de distance euclidienne est utilisé*" (Jolibert et Jourdan, 2006 : 237).

D'autre part est demandée une **classification non hiérarchique**, ou « *nodale* » selon la méthode des **nuées dynamiques**. Le nombre de groupes doit être spécifié a priori.

### 2.2.3. Le choix du nombre de groupes

Rappelons ici qu'il n'existe pas « une » typologie mais que le même ensemble de données peut donner lieu à plusieurs typologies. Par conséquent notre choix (tableau 31) couronnera plusieurs essais, il sera orienté par la prise en compte de différentes considérations et principalement :

- la facilité d'interprétation : le choix du nombre de groupes s'orientera de fait vers des solutions favorisant des groupes équilibrés et évitant l'atomisation (Hair *et al.*, 2010).
- Le respect des critères statistiques de validité : la validité de la typologie est recherchée par le croisement des méthodes hiérarchiques et non hiérarchiques; la solution retenue devra également satisfaire à la condition du test de Box lors de l'analyse discriminante ultérieure.

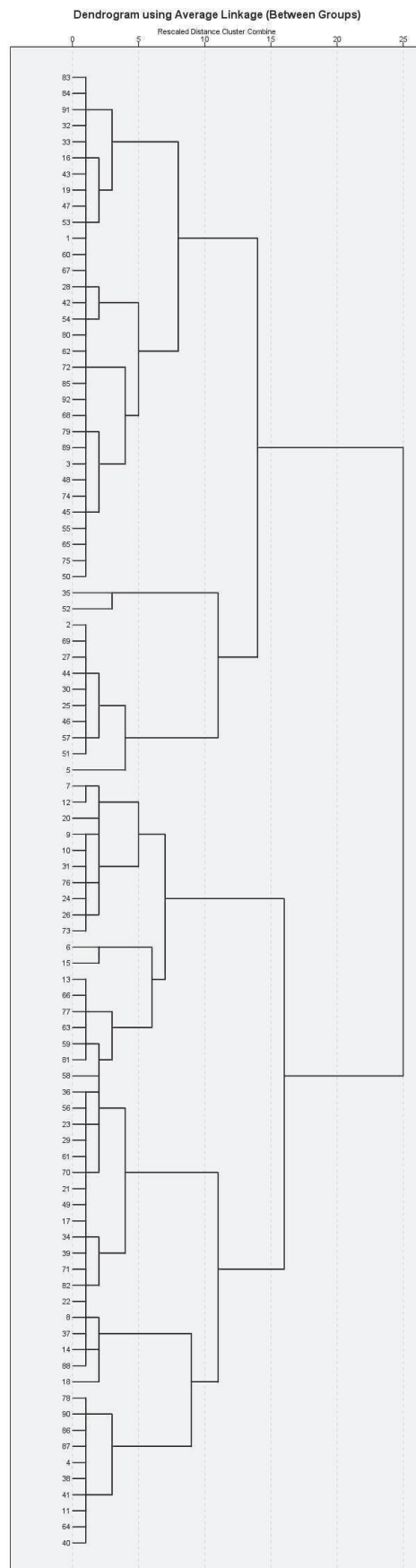
**Tableau 31 : Synthèse de l'analyse typologique**

Méthodes	Résultats
Classification ascendante hiérarchique Méthode de Ward	Examen du dendogramme : 3 à 6 classes
Classification non hiérarchique Méthode des nuées dynamiques	Test des solutions à 3, 4 et 5 classes Comparaison des méthodes hiérarchique et non hiérarchique: « convergence vraie » vérifiée
<b>Solution retenue</b>	<b>3 classes de Ward</b>
Poids des groupes	44, 29 et 19 individus

La classification **hiérarchique** ascendante peut être visualisée sur un arbre de classification, ou dendogramme (figure 28). Les classes se forment en examinant les sauts dans les indices de fusion, les variations fortes de l'indice de fusion indiquent des groupes hétérogènes. La visualisation du dendogramme issu de la méthode Ward laisse apparaître entre 3 et 6 classes. La solution à 6 classes est écartée d'office étant donné le faible nombre d'individus figurant dans l'une des classes (2 individus). Dans tous les cas on constate une classe prépondérante (entre 35% et 48% de l'effectif total).

Les autres solutions sont testées à l'aide de la classification **non hiérarchique** afin d'affiner le choix typologique. Les solutions à 4 et 5 classes présentent aussi une classe marginale (6 individus). La solution nodale la plus satisfaisante semble donc celle à 3 classes. Par des tris croisés réalisés sous SPSS, on **compare l'affectation** des individus selon que l'on effectue une classification hiérarchique ou en nuées dynamiques. C'est le critère de la « *convergence vraie* ». Dans le cas présent, le recouplement des 3 classes de Ward et des 3 classes issues des nuées dynamiques, sans être flagrant, se fait à 51% (47 individus). Nous nous en contenterons, sachant que les classifications non hiérarchiques suivent une stratégie « *heuristique, c'est-à-dire qu'elles permettent de trouver une « bonne » solution sans que l'on puisse démontrer qu'il s'agit de la meilleure solution possible* » (Evrard *et al.*, 2009 : 427).

Figure 28 : Dendrogramme – CAH selon la méthode de Ward



**Enfin, la solution optimale semble celle à 3 classes de Ward**, qui présentera des qualités utiles dans la suite de l'analyse : des effectifs suffisants et un test de Box non significatif qui assure la validité de l'analyse discriminante. Visuellement, les trois classes ne sont pas totalement flagrantes ; ceci reflète peut-être l'ubiquité des individus engagés dans le mutualisme ; on peut penser qu'une organisation dans laquelle les rôles sont plus distincts aurait généré des classes plus nettes.

Après croisement des méthodes de Ward et des nuées dynamiques, nous estimons avec prudence, que la classification établie est valide et stable. Les 17 variables d'origine ont donc été réduites en 5 facteurs. A partir de ces facteurs, l'analyse typologique permet de positionner la population en trois groupes.

## 2.3 L'analyse discriminante

L'analyse discriminante met en relation une variable à expliquer de nature nominale et un ensemble de variables explicatives mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport (Jolibert et Jourdan, 2006). La variable à expliquer est l'appartenance aux 3 classes issues de la typologie, c'est une variable dépendante nominale. Les facteurs issus de l'analyse factorielle sont considérés comme des variables indépendantes métriques. Le nombre de facteurs supérieur à deux nous situe dans l'analyse discriminante multiple. L'analyse discriminante est préférable à la régression logistique dans le cas d'échantillons inférieurs à 100 observations (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

### 2.3.1. Le respect des conditions d'application

Comme dans les analyses statistiques précédentes, certaines conditions préalables doivent être remplies afin de permettre le recours à l'analyse discriminante. Elles concernent la taille de l'échantillon, sa distribution normale, l'égalité des variances des groupes et l'absence de multicolinéarité entre les variables.

Tout d'abord la **taille des groupes** doit être de trois à cinq fois supérieur au nombre de variables explicatives (Jolibert et Jourdan, 2006 : 382), soit dans notre cas pour cinq facteurs, il faudrait entre 15 et 25 observations par groupe au minimum. Cette recommandation est vérifiée pour les trois groupes. Il est également recommandé que les tailles relatives des groupes respectent les proportions observées dans la population (Jolibert et Jourdan, 2006), afin de conférer une validité externe aux résultats. Dans notre échantillon composé de 33

sociétaires, 37 administrateurs, 11 salariés et 11 dirigeants, il semble que les salariés soient sous-représentés tandis que dirigeants et administrateurs seraient sur-représentés. Ces conditions de taille, sans empêcher la poursuite de l'analyse, appellent à rester prudent sur l'interprétation des résultats finaux.

La **distribution** des variables explicatives doit être normale. Cette condition de normalité multivariée a donc été vérifiée sur les facteurs issus de l'ACP. Toutefois l'analyse discriminante est peu sensible aux violations de l'hypothèse de l'existence d'une distribution normale multivariée des variables explicatives (Huberty, 1994). Le coefficient de symétrie ou skewness est inférieur à 1 sur tous les facteurs sauf un, mais la valeur est très proche de 1 (-1,018 sur le facteur 4). Le coefficient d'aplatissement ou kurtosis est inférieur à 1,5 sur tous les facteurs. Nous considérerons ce constat satisfaisant et admettons que la distribution est normale.

La condition **d'homoscédasticité des matrices de variances-covariances** doit également être remplie. L'égalité des variances-covariances est testée avec le test M de Box. La validité du test est conditionnée par la non significativité du test F calculé et donc à la validation de l'hypothèse nulle (les groupes sont différents). L'analyse discriminante est une méthode dite « *robuste* », c'est-à-dire que ses résultats sont peu sensibles aux déviations par rapport aux postulats statistiques (Evrard *et al.*, 2009). Ainsi pour Hair *et al.* (2010 : 459) « *les valeurs supérieures au seuil de significativité de 0,01 sont considérées comme acceptables* ». Ici le test donne une signification de 0,203.

### 2.3.2. Les résultats de l'analyse discriminante

#### **La validation de la classification**

L'objectif de l'analyse discriminante est dans un premier temps de valider la classification établie précédemment. Il convient donc d'évaluer le pouvoir de classement des fonctions : les fonctions obtenues permettent-elles de classer correctement les individus dans des groupes ? La matrice de confusion (tableau 32) nous fournit l'information nécessaire. Cette matrice compare le groupe d'affectation théorique, par application des fonctions, et le groupe réel d'appartenance de l'individu. **Le pourcentage d'individus bien classés atteint 93,5%**, avec une homogénéité légèrement plus faible pour la classe 2 (86,2%) et très bonne pour les deux autres groupes (entre 94,7% et 97,7%). Ces résultats viennent confirmer la pertinence du découpage de la population en 3 classes.



**Tableau 32 : Matrice confusion - Reclassement des individus**

		Ward Method	Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total
			1	2	3	
Original	Effectif	1	43	1	0	44
		2	1	25	3	29
		3	0	1	18	19
	%	1	97,7	2,3	,0	100,0
		2	3,4	86,2	10,3	100,0
		3	,0	5,3	94,7	100,0

93,5% des observations originales classées correctement.

Les classes discriminantes (tableau 33), considérées comme plus fines que les classes de Ward, sont conservées pour la suite de l'analyse.

**Tableau 33 : Classes discriminantes**

Classe discriminante	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Total
Effectif	44	27	21	92
Pourcentage	48%	29%	23%	100%

### Le test des fonctions discriminantes

Le test de Box a une valeur non significative car supérieure à 0,01 (Hair *et al.*, 2010), ce qui autorise à poursuivre l'analyse.

Le test des fonctions discriminantes doit nous assurer de leur significativité. L'objectif est de s'assurer que les fonctions obtenues ne sont pas le simple fruit du hasard et des aléas de l'échantillonnage. Il convient donc d'examiner l'existence et la force de la relation entre la variable à expliquer et les variables explicatives. Les tests statistiques nous indiquent si les centres de gravité des classes sont significativement différents. Le plus courant est le test du lambda de Wilks, qui peut être considéré comme une extension du test des moyennes. Les lambdas de Wilks sont significatifs au seuil de 5%.

La première fonction est prépondérante avec une valeur propre supérieure à 1 ; elle explique 76% de la variance et joue par conséquent un rôle important dans la discrimination. La seconde fonction a une valeur propre légèrement inférieure à 1 mais explique tout de même

23% de la variance. Le tableau 34 présente une synthèse des résultats de l'analyse discriminante.

**Tableau 34 : Synthèse de l'analyse discriminante**

	<b>Contraintes</b>	<b>Méthodes</b>	<b>Résultats</b>
Conditions préalables	Taille des groupes	Trois à cinq fois supérieur au nombre de variables explicatives, soit au minimum 15 individus par groupe	Groupes de 44, 27 et 21 individus
	Distribution normale des variables explicatives	Coefficient de symétrie, "skewness" < 1 Coefficient d'aplatissement, "kurtosis" < 1,5	Satisfaisants
	Homoscédasticité des matrices de variances-covariances	Test M de Box > 0,01 (non significatif)	0,203 (non significatif)
	Absence de multicolinéarité entre les variables explicatives	Orthogonalité des facteurs avec la rotation Varimax	Rotation Varimax réalisée lors de l'ACP.
Analyse discriminante <b>2 fonctions</b>	Significativité des fonctions	Lambda de Wilks < 0,05	Significatif pour toutes les fonctions
	Validation de la classification	Taux de classement	93,5%

### **L'interprétation des fonctions discriminantes**

Selon Evrard *et al.* (2009), la relation entre un axe discriminant et une variable explicative s'interprète de deux façons :

- Par les poids discriminants : les coefficients de la combinaison linéaire traduisent alors le poids de la variable dans la formation de l'axe ; il convient de ne pas tenir compte des facteurs inférieurs à 0,30 qui sont considérés comme non contributifs (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 299);
- Par les coefficients de corrélation entre un axe discriminant et une variable explicative qui permettent d'interpréter l'axe discriminant en mettant en évidence les variables qui lui sont le plus liées ; dans l'interprétation, nous ne retenons que les scores supérieurs à 0,5.

**Tableau 35 : Détail des fonctions de l'analyse discriminante**

Fonction	Valeur propre	% de variance	Corrélation canonique	Lambda de Wilks	Facteurs retenus pour l'interprétation	Coefficient de corrélation entre le facteur et la fonction
1	2,686	76,8%	0,854	0,000	Facteur 3 « Maîtrise du projet »	0,687
2	0,810	23,2%	0,669	0,000	Facteur 4 « Modernité du territoire »	0,828
					Facteur 3 « Maîtrise du projet »	-0,521

Deux fonctions sont issues de l'analyse discriminante (tableau 35).

**La fonction 1**, qui explique 76,8% de la variance, est liée au facteur 3. Il s'agit du facteur **maîtrise du projet** (0,687). La légitimité s'apprécie en terme moral, elle est liée à la capacité de l'entreprise de maîtriser son développement et de favoriser les valeurs sur la rentabilité.

**La fonction 2** explique 23,2% de la variance. Comme la première, elle n'est associée principalement qu'à un seul facteur, celui de la **modernité de l'ancrage territorial** (0,828). On remarque tout de même une corrélation négative avec le facteur 3 (-0,521). Cette fonction serait marquée par une antinomie avec la notion morale de l'autonomie ou maîtrise du projet.

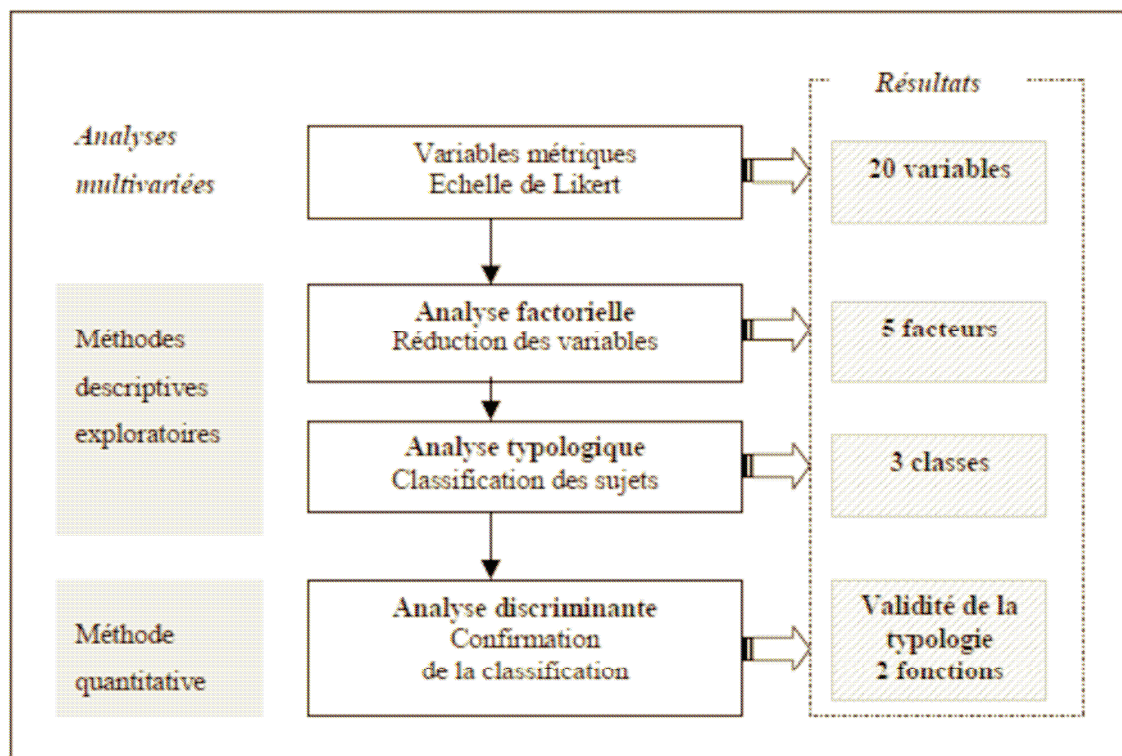
On remarque que les facteurs 1 « *pragmatisme partenarial* », 2 « *modèles de sociétés différents* » et 5 « *banalisation* » n'apportent pas beaucoup de sens à l'analyse discriminante. Un premier enseignement est à tirer des facteurs non retenus par l'analyse discriminante. En effet, on peut considérer que les 3 facteurs écartés des axes discriminants ne distinguent pas fondamentalement les groupes. Ils constituent **un socle commun** dans la vision qu'ont les parties prenantes au mutualisme. Cette vision commune s'articule autour des notions suivantes, présentées par ordre décroissant de leur impact sur l'analyse factorielle :

- Un pragmatisme partenarial (40% de la variance de l'ACP) : une légitimité pragmatique tournée vers les diverses parties prenantes à travers des indicateurs qui favorisent le service, le capital social, le capital humain. L'aspect partenarial est renforcé par les notions de solidarité et de juste rétribution. Enfin rappelons que ce facteur était associé à une forte adhésion.

- Des modèles cognitifs associés à une façon différente d'entreprendre (10,5% de la variance), à savoir des représentations de l'entreprise autour des modèles d'économie sociale et de développement durable.
- Une perception de l'isomorphisme de l'entreprise, présente dans une plus faible proportion (6,1%). La référence à un modèle de performance appelle une réponse mitigée de la part des répondants pris dans leur globalité (note moyenne de 2,99 sur l'échelle de 1 à 5).

L'analyse discriminante a permis de confirmer la typologie proposée. Elle nous apprend également que les facteurs différenciant le plus les groupes sont relatifs à la maîtrise du projet et à la modernité du territoire. Les trois groupes pourront être interprétés à partir de deux fonctions. La figure 29 récapitule les analyses multivariées menées sur les données quantitatives.

Figure 29 : Synthèse des méthodes d'analyse multivariée



## 2.4 Les trois groupes de légitimité mutualiste

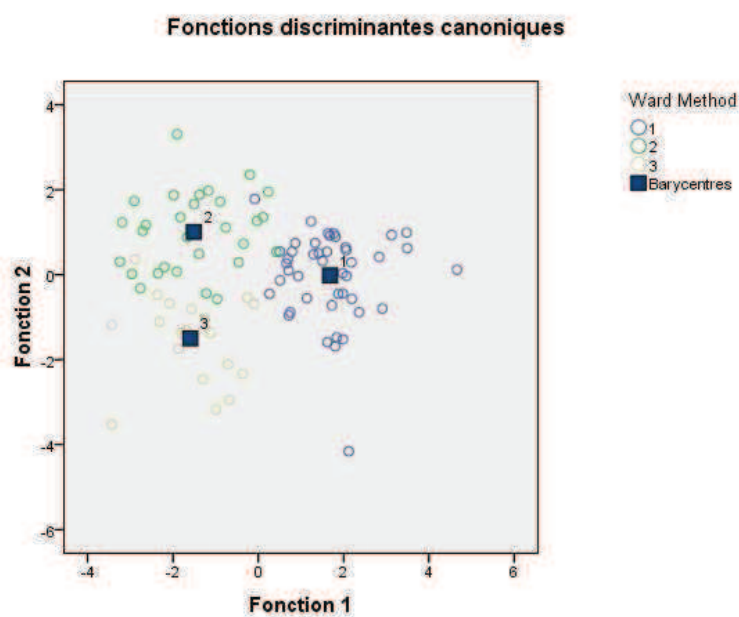
La typologie étant stabilisée, l'objectif est maintenant d'interpréter les groupes. Pour ce faire, deux sources d'information sont disponibles. D'une part, les fonctions discriminantes permettent de positionner les groupes. D'autre part, le retour aux variables descriptives, permet de mieux comprendre la composition de la population de chaque groupe. Nous souhaitons savoir si les données socio-économiques, et notamment le type de partie prenante, influe sur la légitimité perçue de l'entreprise mutualiste.

### 2.4.1. Interprétation par rapport aux fonctions discriminantes

La typologie s'interprète à partir des fonctions discriminantes et des variables-relais issues de l'ACP.

Il est possible de visualiser les groupes sur une représentation graphique les positionnant par rapport aux deux fonctions (figure 30). Le test t sur échantillons indépendants vérifie la significativité des liaisons entre les groupes et les fonctions. La valeur des fonctions au barycentre de chaque groupe nous fournit également une indication.

**Figure 30 : Représentation graphique des groupes positionnés sur les fonctions discriminantes**



**Le groupe 1 (44 personnes) :**

Le groupe 1, le principal en terme d'effectif, est associé de manière significative à la fonction 1 uniquement, au seuil de 1%. Pour ces personnes, l'entreprise mutualiste tient sa légitimité de la capacité à maîtriser son projet.

**Le groupe 2 (27 personnes) :**

Le groupe 2 est associé significativement au seuil de 1% aux deux fonctions : négativement à la fonction 1 et positivement à la fonction 2. Pour le groupe 2, contrairement au groupe 1, l'entreprise paraît contrainte par les nécessités financières de marché. L'autonomie et le poids des valeurs dans les décisions sont limités. Néanmoins, l'entreprise reste moderne, bien adaptée à son époque. Notamment elle joue un rôle actif dans le développement du territoire.

**Le groupe 3 (21 personnes) :**

Le groupe 3 est lié négativement et de manière significative au seuil de 1% aux deux fonctions. L'entreprise n'est perçue ni comme réellement maître de son projet, ni comme un acteur moderne du territoire. Quelle légitimité offre-t-elle alors ? Le retour aux moyennes sur l'ensemble des facteurs éclaire un peu ce groupe. En effet, pour le groupe 3, l'entreprise a le mérite d'offrir des « *modèles de société différents* » (facteur 2). Le lien négatif avec le « *pragmatisme partenarial* » (facteur 1) est révélateur : les personnes de ce groupe ne sont pas convaincues que l'entreprise soit vecteur de satisfaction du sociétaire dans sa dimension partenariale (service, capital social, capital humain, emploi de qualité, rétribution juste) et de solidarité. Il convient de rester prudent car les valeurs sont légèrement inférieures à 0,5.

#### 2.4.2. L'interprétation par les scores de légitimité

Afin d'établir les profils des groupes, nous les caractérisons à partir de leurs scores de légitimité (tableau 36), qui manifestent leur niveau d'adhésion. Il est possible d'affiner selon les trois dimensions de la légitimité. Rappelons ici que la fiabilité d'échelle calculée par l'alpha de Cronbach est acceptable pour la légitimité totale (alpha = 0,826 ), pragmatique (alpha = 0,814) et morale (alpha = 0,594). Elle est plus faible pour la légitimité cognitive (alpha = 0,433).

**Tableau 36 : Scores d'adhésion des trois classes**

		Somme pragmatique	Somme morale	Somme cognitive	Somme total
CLASSE 1	Moyenne	29,73	16,57	23,43	69,73
	N	44	44	44	44
	Ecart-type	3,460	2,161	3,426	7,902
	Nombre de variables	7	4	6	17
	Score moyen par variable	4,25	4,14	3,91	4,10
	Somme	1308	729	1031	3068
	Kurtosis	1,868	-,492	,113	1,572
	Asymétrie	-1,058	-,438	-,692	-1,029
CLASSE 2	Moyenne	27,33	13,67	23,74	64,74
	N	27	27	27	27
	Ecart-type	3,150	2,075	2,379	6,042
	Nombre de variables	7	4	6	17
	Score moyen par variable	3,9	3,42	3,96	3,81
	Somme	738	369	641	1748
	Kurtosis	-,145	-1,221	-,515	-,669
	Asymétrie	-,077	-,186	,444	-,156
CLASSE 3	Moyenne	24,81	14,14	21,29	60,24
	N	21	21	21	21
	Ecart-type	3,544	1,957	3,621	7,661
	Nombre de variables	7	4	6	17
	Score moyen par variable	3,54	3,54	3,55	3,54
	Somme	521	297	447	1265
	Kurtosis	-,226	,207	-,733	-,941
	Asymétrie	,657	-,707	,345	-,037
Total	Moyenne	27,90	15,16	23,03	66,10
	N	92	92	92	92
	Ecart-type	3,894	2,477	3,313	8,226
	Nombre de variables	7	4	6	17
	Score moyen par variable	3,99	3,79	3,84	3,89
	Somme	2567	1395	2119	6081
	Kurtosis	-,571	-,559	-,316	-,255
	Asymétrie	-,312	-,147	-,389	-,392

Bien qu'aucune des distributions de soit exactement normale, aucune forte asymétrie n'est observée. Ainsi nous admettons l'hypothèse de normalité et pouvons mener des tests d'analyse de variance puis de comparaison de moyennes, selon la méthode de Bonferroni, entre les

classes (tableau 37). L'objectif est de déterminer si les différences de scores entre les classes sont réellement significatives. L'analyse de variance révèle un impact de la classe sur le score significatif au seuil de 5%. Les résultats détaillés montrent que :

Le groupe 1, a un niveau d'adhésion significativement plus élevé (score moyen sur les trois dimensions de 4,10) que les groupes 2 et 3. Le constat vaut aussi par dimension. Seul le score cognitif serait inférieur à celui du groupe 2 mais la différence n'est pas significative. La légitimité privilégiée est d'abord pragmatique (4,25), puis morale (4,14) et enfin cognitive (3,91).

Le groupe 2 a un niveau global d'adhésion (score moyen de 3,81) significativement moins élevé que le groupe 1. La différence n'est pas significative avec le groupe 3. L'examen des dimensions fait apparaître un niveau pragmatique significativement inférieur au groupe 1 mais supérieur au groupe 3. Le groupe 2 se distingue par un niveau de légitimité morale plus faible que celui du groupe 1 et de légitimité cognitive plus élevé que le groupe 3. La classe 2 privilégie les légitimités cognitive (3,96) et pragmatique (3,9) sur la légitimité morale (3,42).

Le groupe 3 a le niveau d'adhésion le plus faible (score moyen de 3,54/5), significativement différent du groupe 1. Le constat se vérifie aussi par dimension, le groupe 3 ayant des niveaux de légitimité pragmatique, morale et cognitive inférieurs aux autres groupes, à l'exception de la légitimité morale dont la différence avec le groupe 2 n'est pas significative. L'adhésion relativement plus faible du groupe 3 est équilibrée dans les trois dimensions (entre 3,54 et 3,55).



**Tableau 37 : Comparaisons de moyennes entre les classes**

Variable dépendante	(I) Classe d'affectation	(J) Classe d'affectation	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Somme pragmatique	1	2	2,394*	,829	,015
		3	4,918*	,900	,000
	2	1	-2,394*	,829	,015
		3	2,524*	,987	,037
	3	1	-4,918*	,900	,000
		2	-2,524*	,987	,037
Somme morale	1	2	2,902*	,511	,000
		3	2,425*	,555	,000
	2	1	-2,902*	,511	,000
		3	-,476	,609	1,000
	3	1	-2,425*	,555	,000
		2	,476	,609	1,000
Somme cognitive	1	2	-,309	,784	1,000
		3	2,146*	,850	,040
	2	1	,309	,784	1,000
		3	2,455*	,933	,030
	3	1	-2,146*	,850	,040
		2	-2,455*	,933	,030
Somme total	1	2	4,987*	1,797	,020
		3	9,489*	1,949	,000
	2	1	-4,987*	1,797	,020
		3	4,503	2,138	,114
	3	1	-9,489*	1,949	,000
		2	-4,503	2,138	,114

### 2.4.3. La caractérisation des classes par les données socio-économiques

Pour décrire de manière plus fine les classes établies, nous introduisons dans l'analyse les variables descriptives de type socio-économique recueillies également par le questionnaire. Elles nous permettent d'affiner la compréhension, d'une part des fonctions, d'autre part des groupes issus de l'analyse discriminante.

### Affinage des fonctions

L'affinage de la compréhension des fonctions se fait à l'aide de l'analyse de variance. Le but de l'analyse de la variance est de déterminer si une variable explicative nominale a ou non une influence sur une variable à expliquer métrique, constituée ici par le score de la fonction discriminante.

**Tableau 38 : Analyse de variance des fonctions selon le type de partie prenante**

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Scores discriminants de la fonction 1	Inter-groupes	44,398	4	11,099	3,405	,012
	Intra-groupes	283,639	87	3,260		
	Total	328,037	91			
Scores discriminants de la fonction 2	Inter-groupes	26,193	4	6,548	4,223	,004
	Intra-groupes	134,910	87	1,551		
	Total	161,103	91			

L'impact du type de partie prenante (tableau 38) est significatif sur la fonction 1 au seuil de 5% et sur la fonction 2 au seuil de 1%.

Sur la fonction 1, deux parties prenantes ont tendance à avoir un score négatif, les sociétaires (score moyen de  $-0,71$ ) et les salariés (score moyen de  $-0,56$ ). Les autres parties prenantes ont tendance à avoir un score positif : administrateurs niveau 1 ( $0,27$ ) ainsi que dans une plus grande mesure administrateurs de niveau 2 ( $0,89$ ) et dirigeants ( $1,04$ ).

Sur la fonction 2, seuls les sociétaires ont un score moyen négatif ( $-0,63$ ). Les autres parties prenantes sont positionnées en moyenne positivement, avec par ordre croissant les administrateurs niveau 1 ( $0,11$ ), les dirigeants ( $0,25$ ), les administrateurs niveau 2 ( $0,38$ ) et les salariés ( $0,94$ ).

**Tableau 39 : Analyse de variance des fonctions selon le secteur d'activité**

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Scores discriminants de la fonction 1 pour l'analyse 1	Inter-groupes	30,333	2	15,166	4,921	,010
	Intra-groupes	231,157	75	3,082		
	Total	261,489	77			
Scores discriminants de la fonction 2 pour l'analyse 1	Inter-groupes	,110	2	,055	,033	,967
	Intra-groupes	124,412	75	1,659		
	Total	124,522	77			

Le secteur d'activité (tableau 39) a un impact significatif sur la fonction 1 uniquement. Cette fonction concerne davantage des personnes issues des secteurs bancaire (score moyen de 0,25) et agricole (score moyen de 0,76). Les personnes relevant du secteur des mutuelles d'assurances ont tendance à avoir un score négatif sur cette fonction (score moyen de -1,05).

**Tableau 40 : Analyse de variance des fonctions selon le genre**

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Scores discriminants de la fonction 1 pour l'analyse 1	Inter-groupes	13,831	1	13,831	4,071	,047
	Intra-groupes	292,198	86	3,398		
	Total	306,029	87			
Scores discriminants de la fonction 2 pour l'analyse 1	Inter-groupes	1,863	1	1,863	1,087	,300
	Intra-groupes	147,377	86	1,714		
	Total	149,241	87			

Encore une fois, le genre (tableau 40) a un impact significatif sur la fonction 1 uniquement. Sur cette fonction les hommes ont tendance à avoir un score positif (score moyen de 0,17) et les femmes, un score négatif (-0,72).

**Tableau 41 : Analyse de variance des fonctions selon la tranche d'âge**

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Scores discriminants de la fonction 1 pour l'analyse 1	Inter-groupes	31,199	4	7,800	2,397	,059
	Intra-groupes	208,268	64	3,254		
	Total	239,467	68			
Scores discriminants de la fonction 2 pour l'analyse 1	Inter-groupes	15,065	4	3,766	2,346	,064
	Intra-groupes	102,726	64	1,605		
	Total	117,791	68			

L'âge a un impact significatif sur les deux fonctions (tableau 41).

Le rapport à maîtrise du projet, fonction 1, suscite un positionnement négatif des moins de 39 ans (score moyen des moins de 30 ans : -1,27 ; score moyen des 30-39 ans : -0,62) et des 50-59 ans (score moyen -0,49), tandis que les 40-49 ans (0,25) et surtout les plus de 60 ans (0,75) ont un score moyen positif.

La fonction 2 concerne moins les extrêmes en âge qui ont des score moyens négatifs (moins de 30 ans : -1,16 ; plus de 60 ans : -0,14), et davantage les tranches entre 30 et 59 ans qui se situent positivement (scores moyens de 0,21 pour les 30-39 ans, de 0,52 pour les 40-49 ans et de 0,15 pour les 50-59 ans).

#### **Association entre les variables socio-économiques et la classe**

Le test du **Chi-deux** vérifie l'existence d'un **lien d'association** entre deux variables non métriques. Le coefficient Phi indique la force de la relation. Ici, nous voulons voir pour chaque groupe, s'il est lié à des variables socio-économiques telles que le type de partie prenante, le genre, le secteur d'activité, l'âge ou l'ancienneté.

**Classe 1**

**Tableau 42 : Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 1**

Variable	Coefficient Phi	Chi-deux	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Noyau stratégique (dirigeants et adm. N2)(*)	0,323	9,609	1	0,002
Noyau stratégique élargi (dirigeants, adm. N1 et 2)(*)	0,307	8,661	1	0,003
Base (sociétaires et salariés)(*)	-0,307	8,661	1	0,003
Assurance (*)	-0,308	8,707	1	0,003
Administrateur N2 (*)	0,299	8,212	1	0,004
Sociétaire (**)	-0,217	4,331	1	0,037
Femme (***)	-0,201	3,717	1	0,054
Banque (***)	0,197	3,564	1	0,059
Moins de 30 ans (***)	-0,193	3,416	1	0,065
Base élargie (sociétaires, adm. N1, salariés)(***)	-0,191	3,355	1	0,067
Homme (***)	0,187	3,217	1	0,073

(\*) statistiquement significatif au seuil de 1%

(\*\*) statistiquement significatif au seuil de 5%

(\*\*\*) statistiquement significatif au seuil de 10%

La classe 1 (tableau 42) est associée de manière significative à deux parties prenantes : elle est liée positivement aux administrateurs de niveau 2 et négativement aux sociétaires. En regroupant les parties prenantes, on constate que la classe 1 est significativement associée à deux groupes : positivement au noyau stratégique (les dirigeants et les administrateurs niveau 2) et négativement à la base (sociétaires et salariés). Les administrateurs de niveau 1 peuvent être associés tant à la base qu'au noyau stratégique, c'est toutefois avec le noyau stratégique que l'association est la plus significative.

Dans une moindre mesure, cette classe est également corrélée :

- Au secteur d'activité : on y retrouve moins de personnes du secteur des assurances, mais davantage de personnes issues de la banque.
- Au genre : la classe 1 regroupe statistiquement plus d'hommes que de femmes.
- A l'âge : la classe est associée négativement aux moins de 30 ans.

## Classe 2

**Tableau 43 : Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 2**

Variable	Coefficient Phi	Chi-deux	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Assurance (*)	0,224	4,603	1	0,032
30 à 39 ans (**)	0,190	3,305	1	0,069

(\*) statistiquement significatif au seuil de 5%

(\*\*) statistiquement significatif au seuil de 10%

La classe 2 (tableau 43) est associée de manière significative au secteur des assurances mutuelles ainsi qu'à la classe d'âge des 30-39 ans.

## Classe 3

**Tableau 44 : Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 3**

Variable	Coefficient Phi	Chi-deux	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Moins de 30 ans (*)	0,332	10,160	1	0,001
Noyau stratégique (dirigeants et administrateurs N2)(*)	-0,323	9,604	1	0,002
Noyau stratégique élargi (dirigeants, administrateurs N1 et 2)(*)	-0,309	8,774	1	0,003
Base (sociétaires et salariés)(*)	0,309	8,774	1	0,003
40 à 49 ans (**)	-0,250	5,729	1	0,017
Sociétaire (**)	0,241	5,353	1	0,021
Administrateur N2 (**)	-0,221	4,478	1	0,034
Base élargie (sociétaires, administrateurs N1, salariés)(**)	0,213	4,166	1	0,041
Dirigeant (***)	-0,200	3,695	1	0,055

(\*) statistiquement significatif au seuil de 1%

(\*\*) statistiquement significatif au seuil de 5%

(\*\*\*) statistiquement significatif au seuil de 10%

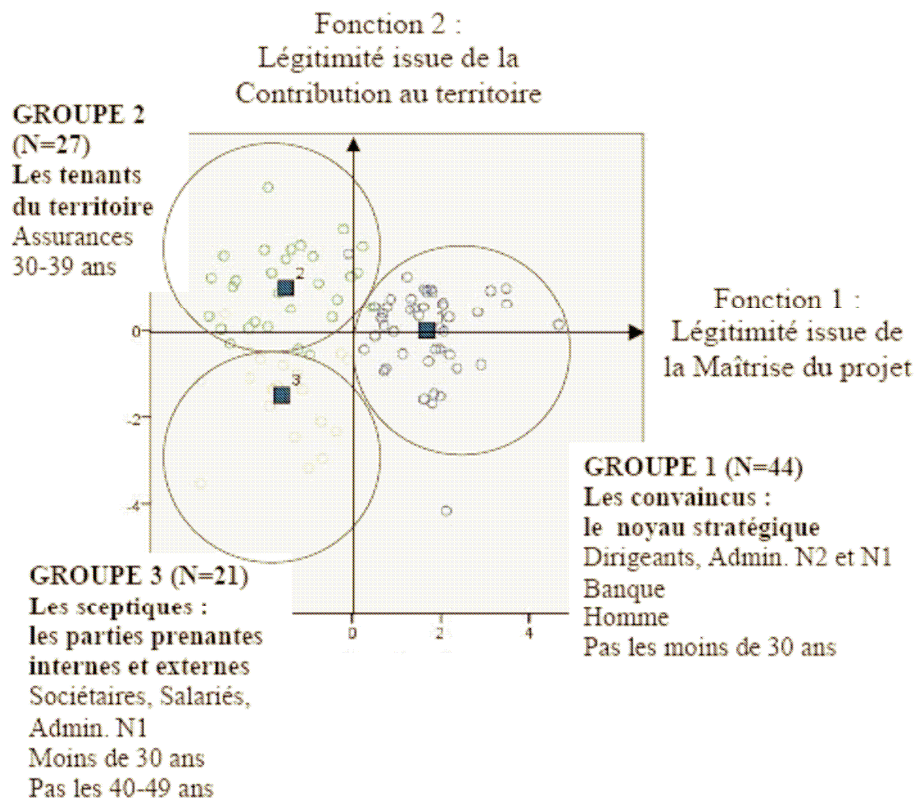
La classe 3 (tableau 44) est associée de manière significative à trois parties prenantes : elle concerne davantage les sociétaires mais moins les administrateurs de niveau 2 et les dirigeants. Le constat est renforcé en regroupant les parties prenantes : la classe 3 est liée positivement au noyau stratégique (dirigeants et administrateurs N2) et négativement à la base de l'organisation (sociétaires et salariés). Comme dans la classe 1, les administrateurs de

niveau 1 peuvent se situer proches du noyau stratégique ou de la base, c'est avec le noyau stratégique que l'association est la plus forte.

On y trouve de manière significative les moins de 30 ans, mais pas la tranche d'âge 40 à 49 ans.

En se penchant sur la composition des trois groupes, on constate que le type de partie prenante ne suffit pas à expliquer les différences. La distinction entre les groupes se fait également à partir de variables telles que l'âge, le genre et le secteur d'activité.

Figure 31 : Les trois groupes de la légitimité mutualiste



Au final, nous pouvons caractériser ainsi les trois groupes (figure 31):

**Le groupe 1**, le principal en terme d'effectif (44 personnes), est associé de manière significative à la fonction 1 uniquement (test t significatif au seuil de 1%). Pour ces personnes, l'entreprise mutualiste tient sa légitimité de sa capacité à maîtriser le projet, à ne pas être dépendante des marchés financiers et des pressions actionnariales. Cela lui permet de favoriser les valeurs sur les considérations de rentabilité dans ses décisions. On constate que la classe 1 est significativement associée à deux groupes : positivement au noyau stratégique

(les dirigeants et les administrateurs niveau 2) et négativement à la base (sociétaires et salariés). Les administrateurs de niveau 1 peuvent être associés tant à la base qu'au noyau stratégique. Cette classe est associée davantage au genre masculin, on n'y trouve statistiquement peu de moins de 30 ans, données socio-économiques qui caractérisent un noyau stratégique traditionnel. Enfin elle regroupe plus de personnes issues du secteur bancaire. Le groupe 1 a un niveau d'adhésion significativement plus élevé (score moyen sur les trois dimensions de 4,10/5) que les groupes 2 et 3. La légitimité privilégiée est d'abord pragmatique (4,25), puis morale (4,14) et enfin cognitive (3,91). C'est la classe des « **convaincus** ».

**Le groupe 2** (27 personnes) est moins sensible à l'idée que l'entreprise maîtrise son projet (association négative au seuil de significativité de 1% avec la fonction 1). Toutefois il lui accorde une légitimité sur la base d'une contribution au développement du territoire (association positive au seuil de significativité de 1% avec la fonction 1). Avec un score moyen d'adhésion de 3,81/5, la classe 2 privilégie les légitimités cognitive (3,96) et pragmatique (3,9) sur la légitimité morale (3,42). Ce groupe est associé au secteur des assurances mutuelles. Il comporte des membres issus de toutes les parties prenantes étudiées, sans toutefois qu'aucune n'y soit présente de manière significative.. Par ailleurs deux éléments laissent penser que le rapport au territoire est un aspect primordial pour le mutualisme dans un avenir proche : d'une part la notion de modernité associée au groupe 2 ; d'autre part la présence privilégiée de la tranche d'âge 30-39 ans, une population active et potentiellement en prise de responsabilité croissante, peut-être les dirigeants de demain. C'est la classe des « **tenants du territoire** ».

**La classe 3** (21 personnes) est liée négativement aux deux fonctions (seuil de 1%) : pour ces personnes, l'entreprise n'a pas de marge de manœuvre dans son projet, elle n'est pas non plus, un acteur moderne du territoire. Le groupe 3 a le niveau d'adhésion le plus faible (score moyen de 3,54/5) équilibré dans les trois dimensions (entre 3,54 et 3,55). Ce groupe concerne davantage les sociétaires mais moins les administrateurs de niveau 2 et les dirigeants. Le constat est renforcé en regroupant les parties prenantes : la classe 3 est liée positivement au noyau stratégique (dirigeants et administrateurs N2) et négativement à la base de l'organisation (sociétaires et salariés). Comme dans la classe 1, les administrateurs de niveau 1 peuvent se situer proche du noyau stratégique ou de la base, mais c'est avec le noyau stratégique que l'association est la plus forte. C'est la classe, plutôt jeune, « **des sceptiques** ».



### 3. Le modèle mutualiste en question

#### 3.1 Limites de l'étude quantitative

L'étude menée comporte un certain nombre de limites, parmi lesquelles la taille de l'échantillon qui reste modeste. Un biais de sélection est possible du fait que les participants aux 100 ans du mutualisme ont certainement un lien privilégié avec le mutualisme, néanmoins dans ce cas les écarts constatés représenteraient *a minima* des écarts potentiellement plus importants. Au plan méthodologique, au-delà de contacts assurant une validation, il aurait été plus riche de travailler en co-construction avec les acteurs mutualistes. Au plan théorique, la théorie de Suchman reste principalement conséquentielle et pourrait être enrichie par des formes intentionnelles et procédurales de la légitimité. Cette recherche procure néanmoins certains résultats dignes d'attention.

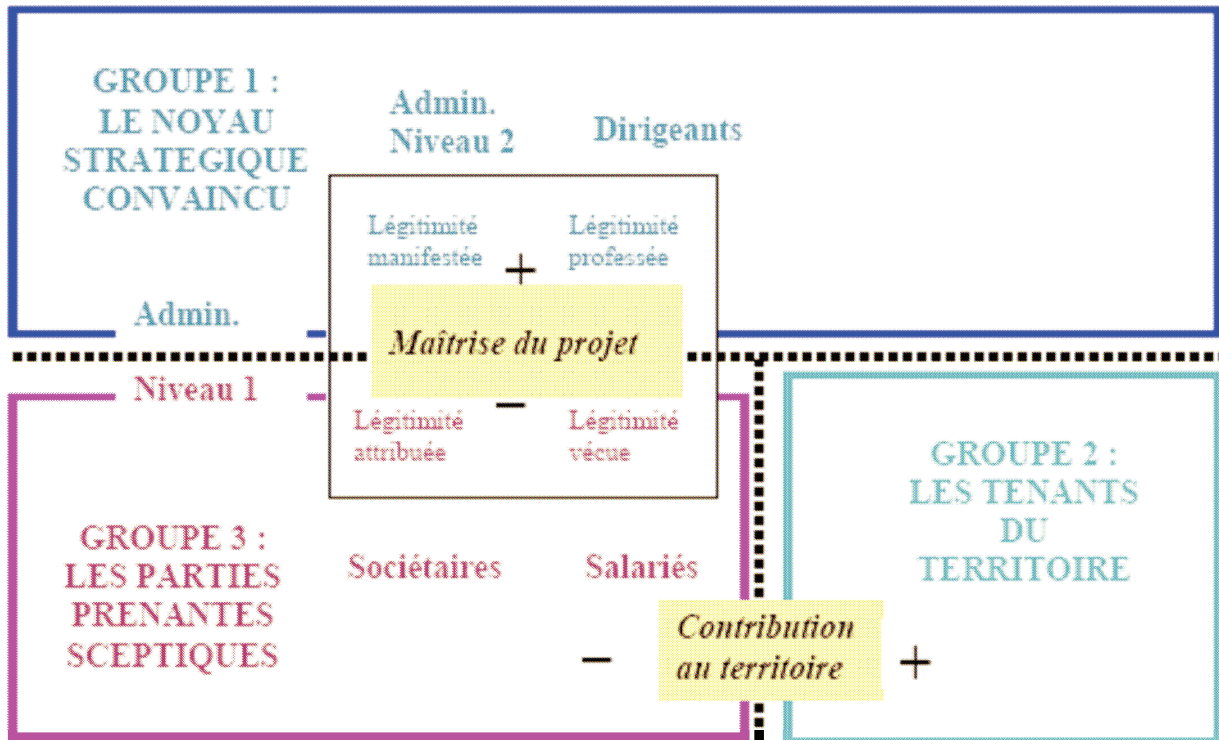
#### 3.2 Caractérisation d'un gap

A l'issue de l'analyse quantitative, nous trouvons bien un écart de représentation entre le noyau stratégique et les parties prenantes, autrement dit entre les légitimités construites et perçues. Ce gap s'établit principalement sur deux thématiques et entre trois groupes (figure 32).

L'analyse met en évidence trois facteurs non discriminants, en quelque sorte un socle commun au mutualisme, une légitimité partagée autour d'attentes sociétales auxquelles l'entreprise répond. En revanche, sur deux caractéristiques de l'entreprise mutualiste les parties prenantes semblent moins en phase : la maîtrise du projet et l'ancrage territorial, qui renvoient à un **modèle socio-économique** particulier. Le gap le plus important entre les acteurs concerne la perception que l'entreprise maîtrise ou non son projet. Ce thème est au cœur d'un modèle économique original, qui fait exister le rapport de réciprocité entre l'entreprise et l'association (Vienney, 1994). Toutefois, l'autonomie par rapport aux marchés financiers peut être considérée aussi comme un frein au développement par manque d'accès aux capitaux. En réponse, les coopératives cherchent à se développer par la filialisation. La maîtrise du projet reste une préoccupation centrale puisque les sociétés de capitaux sont détenues par les sociétés coopératives. Ce développement original laisse une place importante aux regroupements territoriaux (Filippi et Triboulet, 2011). Cependant il faut croire que sociétaires et salariés ne sont pas convaincus que les modes de développement adoptés

permettent à l'entreprise de rester autonome. A moins qu'ils ne méconnaissent les contraintes économiques auxquelles l'entreprise doit faire face.

Figure 32 : Le gap de légitimité mutualiste



### 3.3 Les risques d'une distanciation

En terme de population, l'analyse permet de regrouper les acteurs selon un **clivage horizontal**, entre d'une part le noyau stratégique composé des dirigeants et administrateurs de niveau 2, d'autre part la base de l'organisation, sociétaires et salariés.

- Légitimité professée (les dirigeants) et manifestée (les administrateurs) sont proches et liées à la dimension morale, au modèle économique du mutualisme. On peut penser que les discours institutionnels mettent en valeur les particularités structurelles et historiques du mutualisme. La proximité direction-élus est un atout pour la bonne gestion de l'entreprise. Néanmoins elle interroge le lien de représentation qui unit les administrateurs à leurs électeurs sociétaires, la vitalité de cette relation.

- Légitimité attribuée par les sociétaires et vécue par les salariés se rejoignent : le mutualisme est en déficit de légitimité auprès des parties prenantes internes et externes.
- Les résultats mettent en avant la position stratégique des administrateurs de premier niveau, véritable charnière entre les deux strates principales. En effet, les administrateurs de premier niveau ont une proximité avec les sociétaires, dont ils sont les représentants directs, de même qu'avec les salariés, qu'ils côtoient régulièrement. Par ailleurs en tant qu'élus ils ont accès à des informations, formations, qui les rapprochent des faiseurs de stratégie. Ils peuvent se reconnaître dans toutes les facettes de la légitimité et à ce titre ils jouent un rôle clé pour éviter la rupture, le clivage total, en maintenant un lien entre les deux strates.
- Les salariés peuvent apparaître comme le maillon faible de la stratégie identitaire, une attention plus soutenue à leur adhésion pourrait être recherchée.

La focalisation du gap sur la question particulière de la maîtrise du projet renvoie à la banalisation des entreprises mutualiste et doit interpeller le noyau stratégique : l'autonomie dont dispose l'entreprise est-elle mal reconnue des parties prenantes, ou bien est-ce le noyau stratégique qui se leurre ? Ce clivage horizontal (Desroche, 1976) n'est pas surprenant étant donné la taille et l'histoire des organisations étudiées. Ce clivage peut faire courir à l'entreprise deux risques relevés par Soenen (2009 : 810), le risque de réputation et le risque de perte d'identification :

- Un écart de légitimité attribuée/manifestée : l'écart entre la légitimité attribuée par les sociétaires et la légitimité manifestée, celle de l'histoire, portée par les administrateurs, correspond à un écart entre la substance et l'image. Elle fait courir à l'entreprise un risque de réputation. Cet écart interroge le lien entre administrateurs et sociétaires, la qualité de représentation des sociétaires, notamment par les administrateurs N2.
- Un écart légitimité professée/vécue : l'écart entre légitimité professée par la direction et vécue par les salariés peut induire chez ces derniers une absence d'identification et une perte de motivation, au détriment de la performance de l'entreprise.

### 3.4 Quelques leviers possibles

Les résultats laissent entrevoir quelques leviers à mobiliser dans la gestion de la légitimité organisationnelle.

**Une ouverture vers la contribution au territoire.** La classe 2 ne se lit pas en terme de parties prenantes. Elle comporte des membres issus de toutes les parties prenantes étudiées, sans toutefois qu'aucune n'y soit présente de manière significative. Ce groupe n'est pas convaincu que l'entreprise maîtrise son projet. Toutefois il lui accorde une légitimité sur la base d'une contribution au développement du territoire. Ceci constitue un résultat intéressant : cette thématique peut être considérée comme rassembleuse au-delà de la catégorie de partie prenante. Par ailleurs deux éléments laissent penser que le rapport au territoire est un aspect primordial pour le mutualisme dans un avenir proche : d'une part la notion de modernité associée au groupe 2 ; d'autre part la présence privilégiée de la tranche d'âge 30-39 ans, une population active et potentiellement en prise de responsabilité croissante, peut-être les dirigeants de demain. Cette logique territoriale est davantage valorisée dans le secteur des assurances mutuelles. Le groupe des sceptiques n'y est pas sensible. Quant au groupe des convaincus, le noyau stratégique, c'est finalement l'absence de lien avéré avec la notion du territoire qui retient l'attention. Rien ne se dégage clairement sur cette thématique clé.

**Deux thèmes paraissent à privilégier dans la légitimation de l'entreprise.** La maîtrise du projet n'est pas perçue par les parties prenantes au-delà des administrateurs de niveau 2 et des dirigeants. Il y a certainement ici un ajustement à trouver : un thème sur lequel il faut convaincre, à moins qu'il ne s'agisse de rapprocher le discours d'une réalité dont il se serait éloigné ? La thématique de l'ancrage territorial semble fournir des alliés, mais nos résultats montrent un positionnement non uniforme parmi les dirigeants et administrateurs.

**La stratégie de légitimation semble devoir prendre en compte les acteurs :**

- Les sociétaires : ne sont pas forcément acquis à la vision véhiculée par le noyau stratégique ;
- Les salariés : ne constituent pas un relais fiable, ils ne doivent pas être négligés comme cible des stratégies de légitimation ;

- Les administrateurs de niveau 1 peuvent également faire l'objet d'une attention particulière étant donné leur position charnière.

## Conclusion du chapitre 5

Malgré les limites évoquées, les résultats obtenus sont significatifs et nous paraissent dignes d'intérêt. Ils permettent de mieux comprendre l'entreprise mutualiste dans son rapport à ses parties prenantes, à l'aide d'un modèle contextualisé. La démarche statistique exploratoire nous a permis de décrire les parties prenantes au mutualisme. Ils identifient une convergence et un gap dans les diverses légitimités de l'entreprise mutualiste.

A partir des questionnaires, l'analyse factorielle a réduit les données pour faire ressortir cinq facteurs principaux dans la représentation du mutualisme. La typologie, répartit la population étudiée en trois groupes. L'analyse discriminante confirme la typologie et affine la compréhension des groupes.

Trois facteurs ne sont pas réellement distinctifs, ils constituent un socle commun, une vision partagée du mutualisme, autour des notions suivantes :

- Un pragmatisme partenarial (40% de la variance de l'ACP) : une légitimité pragmatique tournée vers les diverses parties prenantes à travers des indicateurs qui favorisent le service, le capital social, le capital humain. L'aspect partenarial est renforcé par les notions de solidarité et de juste rétribution. Ce facteur était associé à une forte adhésion.
- Des modèles cognitifs associés à une façon différente d'entreprendre (10,5% de la variance), à savoir des représentations de l'entreprise autour des modèles d'économie sociale et de développement durable.
- Une perception de l'isomorphisme de l'entreprise, présente dans une plus faible proportion (6,1%). La référence à un modèle de performance appelle une réponse mitigée de la part des répondants pris dans leur globalité (note moyenne de 2,99 sur l'échelle de 1 à 5).

L'analyse discriminante nous apprend également que les facteurs différenciant le plus les groupes sont relatifs à la maîtrise du projet et à la modernité du territoire. Les trois groupes peuvent, de manière simplifiée, être qualifiés de « convaincus », « sceptiques » et « tenants du territoire ».

On constate donc principalement un clivage horizontal. L'analyse positionne les parties prenantes et identifie particulièrement :

- La proximité entre dirigeants et administrateurs de niveau 2, condition de réussite pour la bonne marche de l'entreprise, mais qui interroge le lien entre administrateurs et ceux dont ils tiennent mandat. Mais au-delà de ce noyau, la vision de l'entreprise n'est pas totalement partagée ;
- La position stratégique des administrateurs de premier niveau, véritable charnière entre les deux strates principales ;
- Le scepticisme des sociétaires ;
- Ainsi que celui des salariés, maillons faibles dans la chaîne de légitimation.

On voit donc bien une expression des légitimités différente selon les parties prenantes. Le principal point de clivage, la question de la maîtrise du projet, est révélateur d'une tension entre une vision politique et une vision managériale de l'organisation. L'ubiquité ne garantit pas une unité de points de vue, mais elle pourrait toutefois servir de base à un ciment mutualiste. En effet, il s'agit maintenant de savoir comment le noyau stratégique gère ce gap. C'est tout naturellement que nous nous tournons vers les pratiques de légitimation déployées par les gestionnaires dans le chapitre suivant.

## Chapitre 6 L'analyse de la légitimation

« La parole est moitié à celui qui parle, moitié à celui qui écoute »

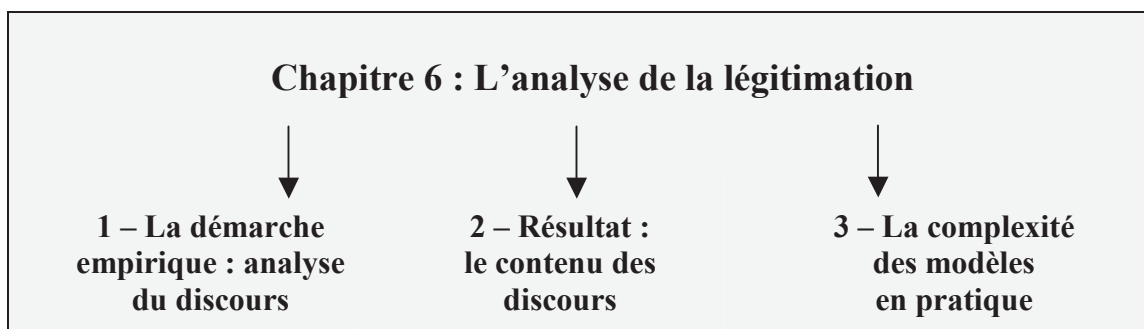
Essais, III, 13, De l'expérience

Michel Eyquem de Montaigne (1533 – 1592)

Nous souhaitons ici savoir comment, par une pratique qualifiée de légitimante, à savoir un discours prononcé par les présidents d'entreprises mutualistes, le noyau stratégique s'adresse aux parties prenantes. Nous serons alors en mesure, par mise en relation avec le gap identifié au chapitre précédent, d'apprécier la façon dont l'écart dans la légitimité est géré par les praticiens.

En cohérence avec notre démarche exploratoire de compréhension du fonctionnement mutualiste, nous n'avons pas de réponse a priori, si ce n'est que le discours viendrait combler le gap dans une optique des gestion des parties prenantes. Il pourrait faire référence à un modèle mutualiste inter-organisationnel. Le recours à une méthode d'analyse de données textuelle (ADT) se révèle appropriée : cette méthode inductive offre une « *représentation iconique globale* » de l'objet de recherche (Reinert, 1993 : 7). Elle donne accès à la représentation du mutualisme que le noyau stratégique communique aux parties prenantes. La mise en évidence des « mondes lexicaux » permet de confronter la vision projetée du mutualisme, les références communes proposées, aux attentes des parties prenantes. La figure 33 annonce le plan du chapitre 6.

Figure 33 : Plan du chapitre 6





## 1. La démarche empirique : analyse du discours

L'ADT est une méthode initialement élaborée pour les sciences linguistiques et psychologiques. Elle déborde maintenant largement ce cadre pour trouver des applications en sciences sociales, notamment en gestion. L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes. La démarche interprétative relève ensuite du travail d'analyse du chercheur. L'ADT présente les avantages suivants : *« L'intérêt de la déstructuration du corpus, au-delà de l'exercice de simplification du matériau et du comptage, est de permettre à l'analyse d'accéder différemment au contenu du corpus, de se détacher des évidences du sens premier, de mettre à jour des caractéristiques qui seraient peut-être passées inaperçues autrement. Elle peut aussi être un moyen de regarder plus objectivement et plus rigoureusement le contenu, au travers d'indicateurs statistiques plutôt que par des impressions premières et évaluations personnelles, même si, au final, la part d'interprétation et d'analyse reste grande »* (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 265). Nous présentons d'abord la méthode avant d'avancer les résultats.

Les données sont traitées avec le logiciel ALCESTE (version 2010) acronyme d'Analyse des Lexèmes Cooccurents dans les Enoncés Simples d'un TEXte. Deux points retiennent notre attention : la constitution du corpus puis l'analyse lexicale en elle-même.

### 1.1 Le choix du corpus

Le choix du corpus s'est porté sur des discours prononcés par les Présidents du Crédit Mutuel de Bretagne, de Groupama Loire-Bretagne et de Triskalia. Pourquoi choisir un discours ? Comme nous l'avons vu précédemment, les investissements en gouvernement seront plus souvent des investissements de forme que de réelles modifications de la gouvernance. La communication, particulièrement le discours (Philips *et al.*, 2004), apparaît comme un moyen privilégié de légitimer la firme. L'entreprise rencontre une situation complexe : comment améliorer l'implication des sociétaires sans pour autant risquer de trop modifier le cap stratégique piloté par le noyau ? Ainsi il apparaît plus raisonnable de miser sur un investissement formel, moins impliquant pour le projet de l'entreprise. Par ailleurs nous avons également appris de la littérature sur la légitimité que l'idéologie venait brider les tensions existantes. L'entreprise est un système social se légitimant par des représentations imaginaires. C'est donc à travers un discours que l'on peut appréhender cette « idéologie », ces références communes proposées.

Les discours analysés ont été exprimés lors d'une table ronde organisée le 22 septembre 2011 à Landerneau. Il s'agit de visions croisées sous la forme d'entretien-débat avec une journaliste, cette dernière posant les mêmes questions à chaque participant. Pourquoi choisir ces discours prononcés lors des 100 ans de l'Office Central ? Le texte donne au mutualisme une place capitale. L'ampleur de l'événement constitue un autre argument : trois grandes entreprises co-organisatrices en partenariat avec la municipalité de Landerneau ; l'appel à une société externe pour l'organisation ; autour de 800 personnes attendues. Ce choix nous assure que les discours étudiés s'adressent bien aux personnes ayant répondu à nos questions, puisque le recueil s'est fait lors de la même manifestation. Les discours sont prononcés par les présidents des groupes mutualistes, dont la phase quantitative a révélé la proximité avec les dirigeants élus. Ainsi on se trouve bien en présence d'une action émanant du noyau stratégique.

Présentons brièvement les locuteurs.

Jean-Pierre Denis est le président du Crédit Mutuel de Bretagne et du groupe Crédit Mutuel Arkéa. Il est né en 1960 dans le Finistère. Enarque, il passe par l'inspection des finances. En 1992, il rejoint la mairie de Paris comme directeur adjoint du cabinet de Jacques Chirac. Élu chef de l'État, trois ans plus tard, ce dernier le nomme secrétaire général adjoint de la présidence de la République. Il entre alors à la Compagnie générale des eaux (devenue en 1998 Vivendi) au poste de conseiller pour les opérations de croissance externe du président, Jean-Marie Messier. Il est ensuite nommé directeur général en 1999 puis président de Dalkia, poste qu'il occupe de 1999 à 2003 (groupes Vivendi puis Veolia Environnement). En 2003, il est élu président du directoire de la Banque de développement des petites et moyennes entreprises (BDPME). Parallèlement il est président-directeur général du Crédit d'équipement des petites et moyennes entreprises (CEPME), et PDG de l'Agence nationale de valorisation de la recherche (Anvar). En juillet 2005, Jean-Pierre Denis participe à la création de l'organisme public de financement des PME innovantes Oséo dont il devient le PDG. Depuis 2008, il est président du Crédit Mutuel de Bretagne et du Crédit Mutuel Arkéa.

Jean-Luc Baucherel, exploitant agricole, est le président de Groupama Loire-Bretagne, de la Fédération Nationale de Groupama et du groupe Groupama SA. Moins d'une année après l'événement de Landerneau, il annonce son départ de la tête du groupe : « *Après 38 ans d'engagement ininterrompu au service du mutualisme agricole, dont 10 années à la tête de*

*Groupama Loire Bretagne et 8 années à la tête du Groupe, j'ai jugé que le temps était venu de céder ma place à une équipe renouvelée pour me consacrer davantage aux miens »<sup>35</sup>.*

Denis Manach, éleveur bovin, est le président de Coopagri depuis 1997 et de Triskalia depuis 2010. Il quittera en 2013<sup>36</sup> la présidence du groupe, après avoir accompagné la création de Triskalia par la fusion de Coopagri, Cam56 et Eolys.

## 1.2 La constitution du corpus

Après une première tentative de **retranscription** à partir du site internet dédié à la manifestation, nous avons récupéré le support audio de la table ronde auprès de la société organisatrice de l'événement, Cap Image. L'enregistrement d'une durée de 66 minutes, a été intégralement retranscrit dans un fichier Word.

**Deux conditions** relatives au corpus sont nécessaires pour obtenir un résultat significatif.

- Premièrement il faut que le corpus se présente comme un tout ayant une certaine cohérence. Ici le mutualisme forme le point central et l'unité de sens des discours des trois intervenants.
- Ensuite le document doit être suffisamment volumineux pour que l'élément statistique entre en ligne de compte. Reinert<sup>37</sup> préconise une taille de 20 000 mots ou 140 000 caractères, avec un minimum acceptable de 70 000 caractères. Notre corpus comporte 55 035 caractères, ce qui doit rendre prudent sur l'analyse des résultats obtenus.

La **préparation du corpus** consiste en quelques opérations de nettoyage. Le fichier est enregistré au format « *texte seulement avec saut de ligne* ». Le logiciel For Alceste assiste au formatage du fichier mais une intervention manuelle reste nécessaire. Les paroles de la journaliste sont retirées. En revanche la ponctuation est conservée car elle entre en compte dans le calcul des unités de contexte. Afin de conserver la forme composée d'un mot, nous utilisons des tirets bas pour considérer plusieurs mots comme une seule locution (ex : crédit\_mutuel).

---

<sup>35</sup> « Jean-Luc Baucherel, président de la Fédération Nationale de Groupama, annonce sa démission », *La Tribune*, [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr), 25/05/2012.

<sup>36</sup> « Triskalia. Denis Manach passe le témoin », *Le Télégramme*, [www.letelegramme.fr](http://www.letelegramme.fr), 6/7/2013.

<sup>37</sup> Reinert M., « Alceste, Un logiciel pour l'analyse de discours, Notice simplifiée », p. 8.

Le recours au signe étoile permet de marquer les variables qui seront utiles pour l'analyse, en l'occurrence le nom de l'entreprise et la question posée par la journaliste. La ligne étoilée sépare les différents discours du corpus. Dans notre cas, un premier test sur le corpus marqué par des étoiles s'est conclu par une validité jugée insuffisante, avec un taux d'unités de contexte élémentaire (UCE) classées inférieur à 60%. Nous avons donc privilégié le taux d'UCE classées et choisi de considérer les trois discours comme un tout, comme une seule unité de contexte initiale. Cette notion correspond à un texte ou énoncé naturel (par exemple un entretien) composant le corpus. Ce parti pris pourrait nuire à la qualité de l'interprétation, puisqu'il est ensuite impossible d'associer statistiquement les classes de mots à un locuteur spécifique, c'est-à-dire à l'un des trois présidents. Néanmoins les noms des entreprises apparaissent dans les mots significativement présents ou absents, ce qui permet de les associer (positivement ou négativement) aux classes découvertes. Par ailleurs nous avons vérifié que le nom de l'entreprise était dans la quasi-totalité des cas employé par l'entreprise elle-même (cf. tableau 45 ci-dessous).

**Tableau 45 : Répartition du corpus selon l'entreprise locutrice**

<b>Entreprise</b>	<b>CMB</b>	<b>Groupama</b>	<b>Triskalia</b>	<b>Total</b>
Mots du corpus en nombre	3859	2182	3122	9163
Mots du corpus en %	42%	24%	34%	100%
Nombre de fois où le nom de l'entreprise figure dans le total du corpus	28	13	11 (5 Groupama et 6 Coopagri)	52
Nombre de fois où le nom de l'entreprise n'est pas prononcé par son président	0	1	1	2

Comme le montre le tableau 45, le nombre de mots composant le corpus apparaît légèrement déséquilibré en faveur du Crédit Mutuel (42% des mots du corpus) tandis que Groupama est un peu en retrait (24%).

### **1.3 L'analyse lexicale : identification des « mondes lexicaux »**

Le corpus est soumis à plusieurs traitements linguistiques et statistiques.

La première étape consiste en une **mise en forme** et numérisation du corpus. Avec la lemmatisation, les mots sont réduits à leur racine. Les mots ne figurant qu'une seule fois, dénommés hapax, sont éliminés. Le logiciel établit un dictionnaire des formes réduites du corpus.

La deuxième étape réalise les **calculs**. L'analyse lexicométrique s'appuie sur la fréquence des mots et le calcul des cooccurrences. Elle découpe le corpus en unités de contexte élémentaire. L'UCE est considérée comme l'unité statistique de base par le logiciel. Elle est définie par une longueur en nombre de mot et par le type de ponctuation devant la terminer. Ce peut être une phrase ou une partie de phrase. L'objectif de la méthodologie est d'obtenir un classement des UCE en fonction de la distribution du vocabulaire, via une classification descendante hiérarchique. « *Il s'agit, non pas de comparer les distributions statistiques des « mots » mais d'étudier la structure formelle de leurs cooccurrences dans les « énoncés » d'un corpus donné* » (Reinert, 1993 : 9). Pour ce faire, le corpus est modélisé dans un tableau croisant en lignes, les énoncés simples et en colonnes les formes ou lexèmes. La valeur 1 est affectée si la forme est présente dans l'unité de contexte, la valeur 0 en cas d'absence. La classification descendante hiérarchique établit des classes sur la base de ce qui les distingue en repérant les oppositions les plus fortes. Selon une procédure itérative, à chaque pas, le logiciel cherche à séparer en deux la plus grande des classes restantes.

Le logiciel est utilisé avec le paramétrage standard, qui procède à une double analyse en faisant varier la longueur des UCE (10 et 12 mots par UCE), afin de retenir les classes d'UCE les plus stables.

La troisième étape fournit des **informations décrivant les classes retenues**. Les résultats présentent notamment le vocabulaire spécifique de la classe, les mots absents, la classification ascendante hiérarchique montrant la proximité entre les mots au sein d'une classe. Le logiciel procède également à une analyse factorielle des correspondances (AFC) qui propose une répartition des données obtenues sur un plan à deux axes. Un dendrogramme formalise les relations entre les classes. C'est sur la base de ces résultats que se révèlent les mondes lexicaux et que se fonde l'interprétation du chercheur.

Après ces spécifications techniques, la notion de **monde lexical** (Reinert, 1993 : 13) mérite ici d'être précisée. Un monde « *apparaît, au niveau cognitif, à travers un ensemble plus ou moins organisé de signes relatifs à des objets, des actes, des jugements, etc* ». Les énoncés traduisent les « *points de vue* » particuliers du sujet, les points de vue ne renvoyant pas à un système de références préétablies. Le monde offre un lieu où se superposent différents points de vue. Ainsi, les mondes lexicaux mettent à jour la présence ou l'absence d'opérations cognitives reliant les objets entre eux. Il faut noter que le monde lexical est à l'interface entre l'individu et le collectif, « *situé entre les représentations individuelles et les pré-construits*

culturels », il est « à la fois la trace d'un lieu référentiel et l'indice d'une forme de cohérence liée à l'activité spécifique du sujet-énonciateur ». En somme, la notion de monde lexical est à rapprocher de la démarche d'association employée : « L'usage de l'association comme indicateur repose généralement sur le postulat que des éléments associés dans une manifestation langagière sont (ou seront) aussi associés dans l'esprit du locuteur (ou du destinataire) » (Bardin, 1977 : 145).

## 2. Résultats : le contenu des discours

L'analyse s'est accompagnée de plusieurs lectures du corpus afin d'enrichir l'interprétation des résultats fournis par le logiciel.

Le corpus est constitué (tableau 46) de 9163 formes d'origine, comportant 1830 formes distinctes, 236 formes réduites analysées de fréquence supérieure ou égale à 4. Il est découpé par le logiciel en 225 unités de contexte élémentaire qui sont composées de 9,12 mots en moyenne. Le rapport détaillé figure en annexe 5.

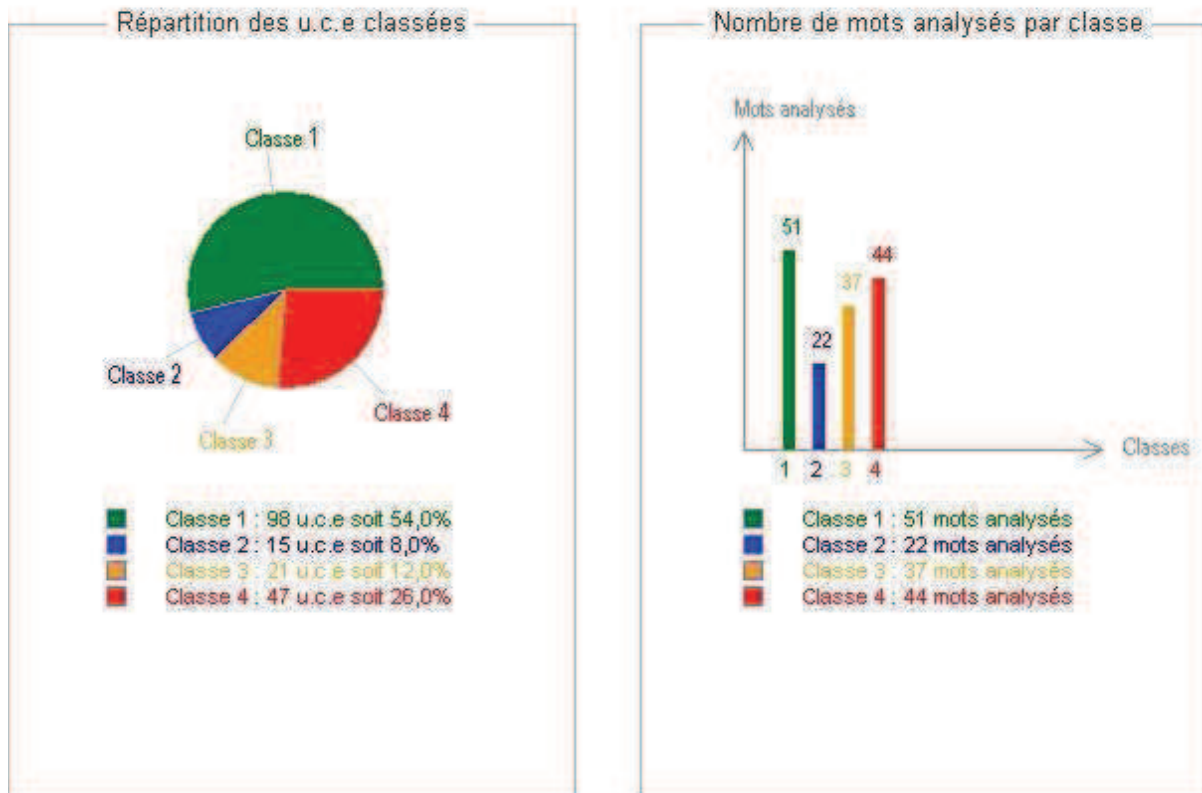
**Tableau 46 : Informations préliminaires sur le corpus**

Nombre d'entretiens ou d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	1
Nombre total de formes contenues dans le corpus	9163
Nombre de formes distinctes	1830
Effectif moyen d'une forme	5
Effectif maximum d'une forme	388
Nombre de hapax (forme présente une seule fois dans le corpus)	1022
Nombre de formes prises en compte dans l'analyse après réduction	236
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.)	131
Nombre de modalités de variables ou de mots étoilés	1
Nombre d'unités textuelles ou unités de contexte élémentaire (UCE)	226
Nombre d'occurrences pour définir une UCE	28
Pourcentage de richesse du vocabulaire	97,21%
Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4
Nombre moyen de mots analysés par UCE	9,12
Nombre de couples de mots	4796

Source : Rapport détaillé, résultats généraux, ALCESTE

Les UCE sont regroupées en 4 classes (figure 34), comportant chacune au minimum 12 UCE. Le pourcentage de classement des UCE se monte au taux satisfaisant de 81% (181 UCE classées sur les 226), dépassant le pourcentage minimum nécessaire de 50% à 60% (Cadiou *et al.*, 2008 : 44). Chaque classe contient un nombre inégal d'UCE et de mots. La classe 1 est prépondérante avec plus de la moitié des UCE classées. La classe 4 contient environ un quart du corpus analysé, tandis que les classes 2 et 3 sont de taille plus faible (8% et 12% des UCE classées).

**Figure 34 : Répartition du nombre d'UCE et des mots dans les classes**



Source : Rapport détaillé, ALCESTE

Les 4 classes sont successivement présentées, avant d'observer leurs attractions-répulsions sur un dendrogramme (Classification Descendante Hiérarchique) et un mapping (Analyse Factorielle des Correspondances).

## 2.1 La classe 1 : la dynamique de l'organisation

La classe 1, la plus importante, regroupe 98 UCE, soit 54% des UCE classées. Elle peut être qualifiée à l'aide de son vocabulaire spécifique (tableau 47) et du réseau de formes du terme le plus présent, « banque » (figure 35). Elle peut être associée au crédit mutuel. Les formes retenues traduisent une vision dynamique orientée vers le projet de l'entreprise. La banque peut s'appuyer sur des compétences. Elle témoigne de sa réussite et d'une ambition d'envergure. Elle peut être fière de ses réalisations. Le vocabulaire est évocateur du métier bancaire. L'entreprise apparaît liée à son territoire. Si le mutualisme fait partie de l'histoire et des valeurs de l'entreprise, il est surtout présenté comme un grand projet économique.

**Tableau 47 : La dynamique de l'organisation (résultat de la classe 1)**

Présences significatives	Banque ; crédit_mutuel ; arkéa ; notre ; ses ; à-travers ; d'ailleurs ; développement ; maison ; économ ; grand ; action ; propre ; entreprise ; point ; client ; notamment ; savoir_faire ; aussi ; belle ; créer ; façon ; création ; finistère ; dimension ; essentiel ; particulier ; office_central ; fond ; citer ; forme ; jeune ; voilà ; compte ; depuis ; direct ; groupe ; modèle ; projet ; capital ; dernier ; élément ; travail ; attacher ; bancaire ; beaucoup ; financer ; résultat ; perspective ; prestataire ; collectivités_locales ; même ; monde ; breton ; nombre ; réseau ; certain ; essayer ; décision ; entendre ; responsabilité ; solidarité.
Absences significatives	Productif ; donc ; groupama ; régional ; viande ; particularité ; landerneau ; sociétaire ; dire ; bovin ; petit ; il-y-a ; eu ; dix ; dont ; lait ; auprès ; conseil ; porcine ; extraordinaire ; porc ; alors ; avait ; usine ; chaque ; devoir ; région ; pouvoir ; public ; ceci-dit ; coopagri ; européen ; mutualisme ; vin ; cela ; rôle ; site ; avons ; crise ; débat ; homme ; loire ; santé ; à-côté ; bassin ; moment ; culture ; évoquer ; exercer ; exister ; falloir ; gestion ; magasin ; problème ; société ; national ; regarder ; compétitif ; territoire ; fonctionner ; ça ; il ; qu ; si ; élu ; ils ; puis ; vous ; aller ; avoir ; niveau ; parler ; quand-même ; connu ; entre ; siège ; mettre ; puisqu ; toutes ; proximité ; remarquer.

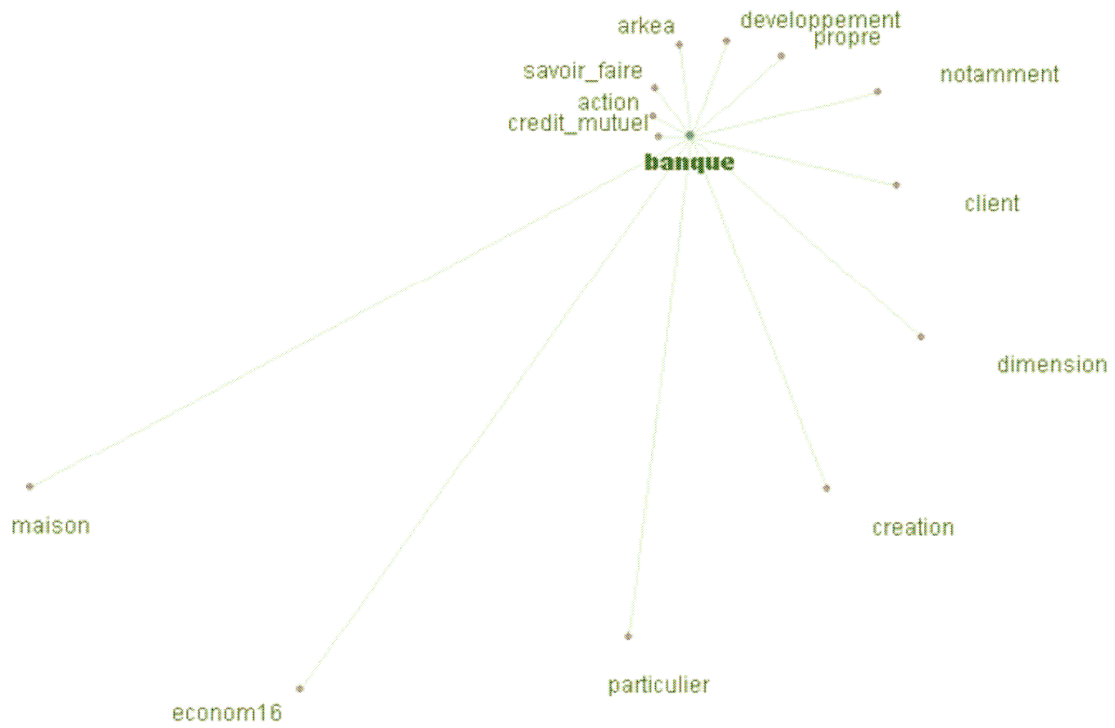
Source : Rapport détaillé, ALCESTE

Dans les tableaux 47 à 50, le classement des formes est décroissant en fonction du khi deux, qui mesure la force d'association de la forme à la classe.



La visualisation du réseau de la forme « banque » (figure 35) s'avère éclairant.

Figure 35 : Réseau de la forme « banque » dans la classe 1



Source : ALCESTE

## 2.2 La classe 2 : le sociétaire comme élu

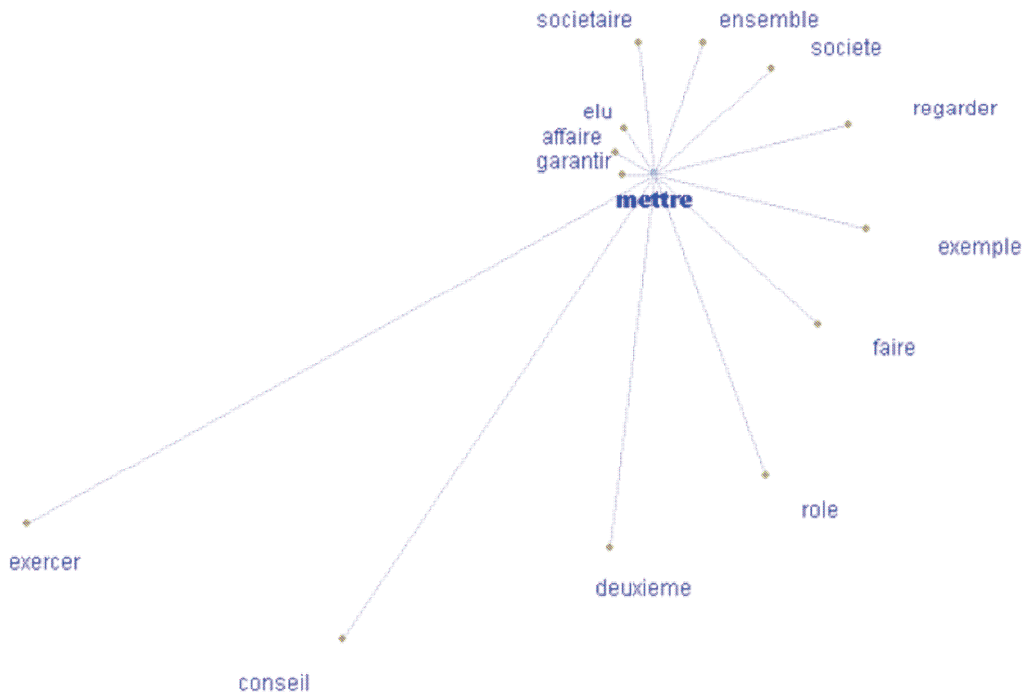
La classe 2 (tableau 48 et figure 36), la plus petite, contient 15 UCE soit 8% des UCE classées. Cette classe n'est pas associée clairement à une entreprise via son vocabulaire, néanmoins elle est proche de la classe 3 (cf. dendogramme en figure 38) et donc davantage liée à Groupama. Les termes retenus présentent le sociétaire dans son rôle d'élu. Cette classe est néanmoins plus délicate à interpréter du fait de sa faible taille. On remarque la présence de nombreux verbes, indiquant un aspect plus concret, plus actif du rôle des élus que celui qui transparait dans la classe 3.

**Tableau 48 : Le sociétaire comme élu (résultats de la classe 2)**

Présences significatives	Mettre ; rôle ; sociétaire ; exemple ; ensemble ; élu ; défaut ; société ; en-place ; garantir ; regarder ; devoir ; leur ; petit ; quand ; auprès ; conseil ; part ; pour ; faire ; premier ; ai ; ont ; donc ; autre ; moyen ; il-y-a ; affaire ; évoquer ; exercer ; deuxième ; tant-que ; quand-même ; peu ; aussi ; niveau ; prendre
Absences significatives	Est ; bretagne ; avec ; fait ; a ; sur ; aller ; c-est ; cette ; notre ; breton ; credit_mutuel

Source : Rapport détaillé, ALCESTE

**Figure 36 : Réseau de la forme « mettre » dans la classe 2**



Source : ALCESTE

### 2.3 La classe 3 : la dynamique de gestion des niveaux institutionnels

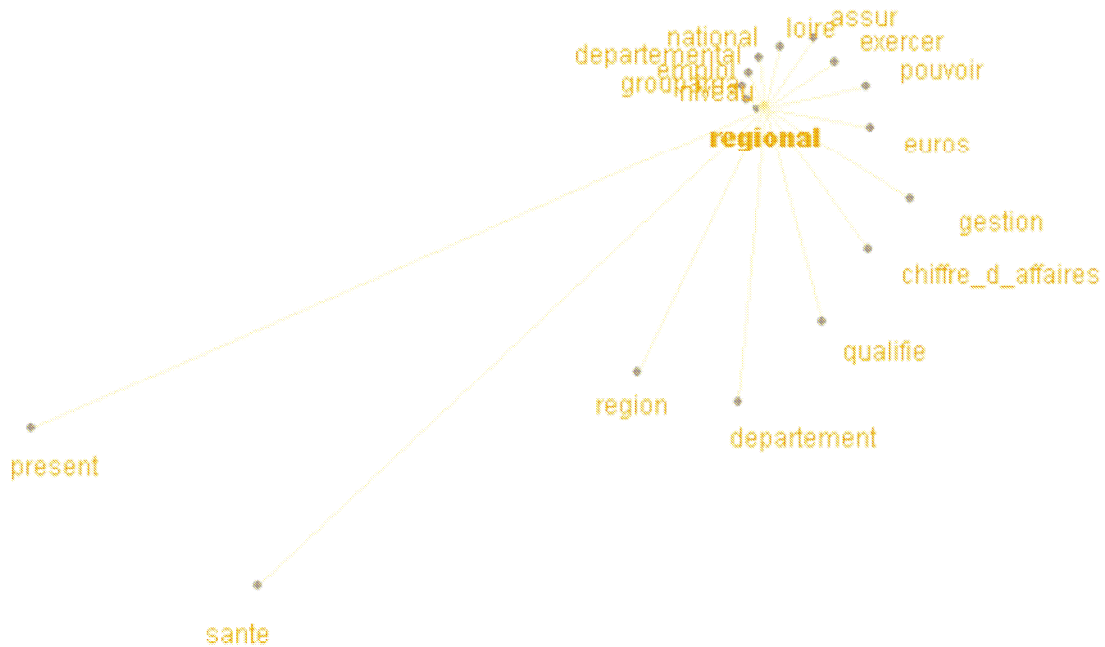
La classe 3 contient 21 UCE soit 12% des UCE classées. Elle peut être associée à l'entreprise Groupama. Le vocabulaire caractéristique (tableau 49) et le réseau de la forme « régional » (figure 37) rendent compte des différents niveaux de gestion de l'institution mutualiste. Le mutualisme est ici l'exercice formel d'un pouvoir statutaire. La taille de l'entreprise induit une gouvernance à plusieurs échelons qu'il semble nécessaire d'expliquer, du fait de sa complexité ou par souci de transparence. Le métier d'assureur est bien présent. L'entreprise s'appuie sur des personnels compétents. Peut-être que la présence de salariés dans l'auditoire n'est pas étrangère à cette orientation du discours relevée d'ailleurs chez les trois présidents. Au final, c'est une présentation de la gouvernance mutualiste qui est faite, dans son mode de fonctionnement original : les élus exercent un pouvoir à différents niveaux, l'entreprise poursuit un projet dans le domaine des assurances, mis en œuvre par les salariés.

**Tableau 49 : La dynamique de gestion des niveaux institutionnels (résultats de la classe 3)**

Présences significatives	Régional ; groupama ; national ; départemental ; site ; santé ; niveau ; gestion ; regrouper ; région ; dix ; assur ; euros ; loire ; emploi ; exercer ; pouvoir ; présent ; qualifié ; départemental ; chiffre-d'affaires ; caisse ; landerneau ; leurs ; quatre ; ce ; pour ; centre ; public ; mutualisme ; plus ; million ; collaboration ; élu ; dont ; très ; local ; siège ; auprès ; breton ; groupe ; mutuel ; puisque ; investir ; tout-à-fait ; son ; sont ; alors ; année ; moment ; sociétaire ; avait ; premier
Absences significatives	Faire ; y aussi ; banque ; agricult ; aujourd'hui ; crédit_mutuel ; vous ; parler ; entreprise

Source : Rapport détaillé, ALCESTE

Figure 37 : Réseau de la forme « régional » dans la classe 3



Source : ALCESTE

## 2.4 La classe 4 : la dynamique des hommes

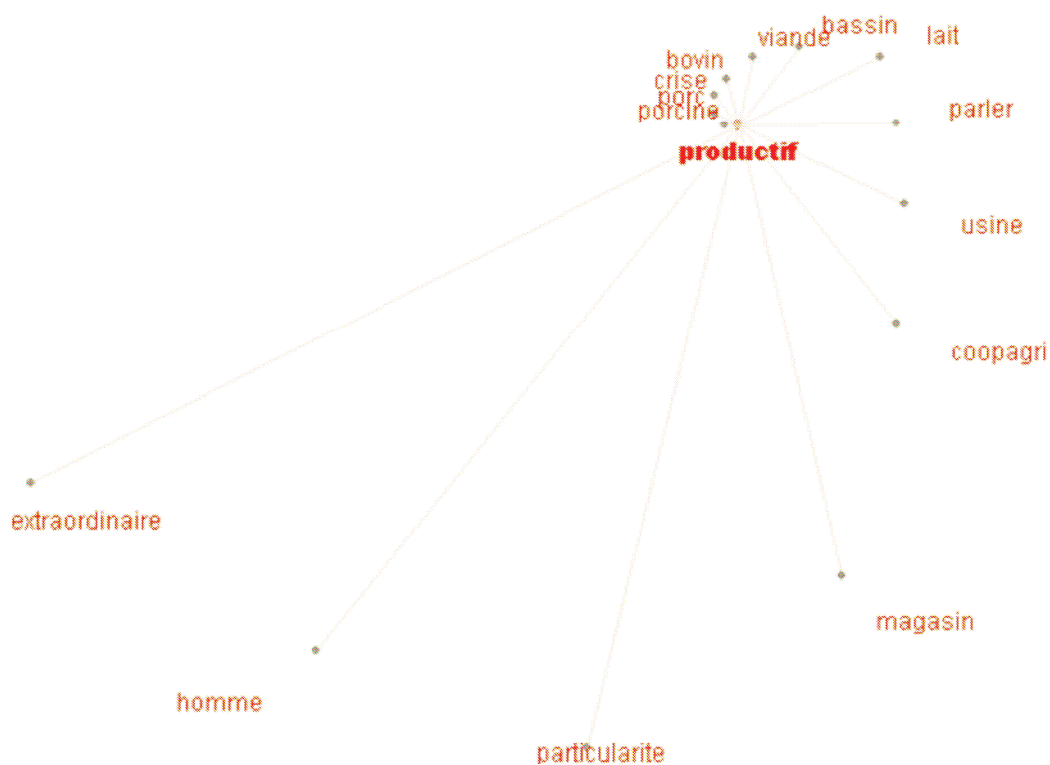
La classe 4 contient 47 UCE soit 26% des UCE classées. Elle est associée à l'entreprise Triskalia. Le vocabulaire (tableau 50) et le réseau de la forme principale, « productif » (figure 38), suggèrent que le mutualisme est marqué par la vie démocratique en contexte concurrentiel. La classe est caractérisée par le vocabulaire agricole, principalement en terme de produits et d'organisation de la filière. A la différence des classes précédentes, le contexte économique est source de difficultés rencontrées par le secteur agricole. Le mutualisme est ici illustré par sa capacité à proposer les conditions du débat, de la discussion, de la démocratie économique.

**Tableau 50 : La dynamique des hommes (résultats de la classe 4)**

Présences significatives	Productif ; viande ; bovin ; lait ; porcine ; extraordinaire ; vous ; parler ; ceci-dit ; particularité ; porc ; usine ; coopagri ; crise ; homme ; pouvoir ; avons ; débat ; à côté ; bassin ; culture ; magasin ; problème ; compétitif ; fonctionner ; dire ; entre ; remarquer ; donc ; elle ; aller ; il-y-a ; est ; assez ; mieux ; exister ; falloir ; agricole ; européen ; exploiter ; territoire ; aujourd'hui ; il ; si ; avec ; cela ; puis ; tous ; avait ; produit ; agricult ; coopératif ; eu ; qu ; vin ; base ; fait ; gens ; après, connu ; poser ; sorte ; contre ; toutes ; landerneau ; objectif ; proximité ; structure ; jos lebreton ; ça ; se ; conseil
Absences significatives	Action ; pour banque ; groupe ; niveau ; notre ; crédit_mutuel ; élu ; arkéa ; assur ; breton ; année ; caisse ; ses ; leurs ; voilà ; client ; depuis ; maison ; propre ; millions ; économ ; ensemble ; groupama ; investir ; rappeler ; régional ; à-travers ; d'ailleurs ; département ; tout-à-fait ; collaboration ; développement ; euros ; point ; emploi ; nombre ; réseau ; certain ; essayer ; pouvoir ; présent ; entendre ; national ; responsable ; notamment ; savoir_faire

Source : Rapport détaillé, ALCESTE

**Figure 38 : Réseau de la forme « productif » dans la classe 4**



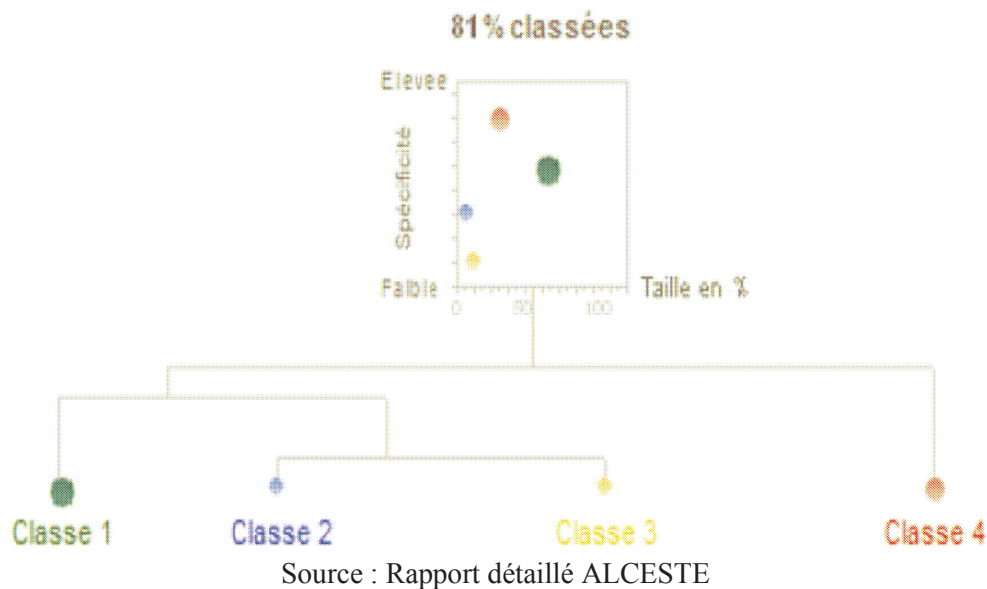
Source : ALCESTE

## 2.5 Le dendrogramme

La proximité entre les quatre classes issues de la classification descendante hiérarchique (CDH) peut être visualisée sur le dendrogramme, l'arbre hiérarchique ci-dessous (figure 39).

La lecture met en évidence la classe 4 comme la plus contrastée du reste du corpus. Ceci n'est guère étonnant puisque cette classe concerne le secteur agricole, alors que les secteurs de la banque, dans la classe 1 et des assurances, dans la classe 3, sont plus proches en terme d'activité et de fonctionnement. La classe 2, liée au rôle de l'élu dans le système mutualiste, est très proche de la classe 3. Ces deux classes sont les plus petites, réunies elles représentent 20% du corpus analysé. Elles manifestent que l'entreprise Groupama utilise un registre de discours orienté vers deux pôles, l'un plus statutaire et fonctionnel, l'autre davantage tourné vers l'action et le rôle effectif du sociétaire.

Figure 39 : Dendrogramme des 4 classes issues de la CDH

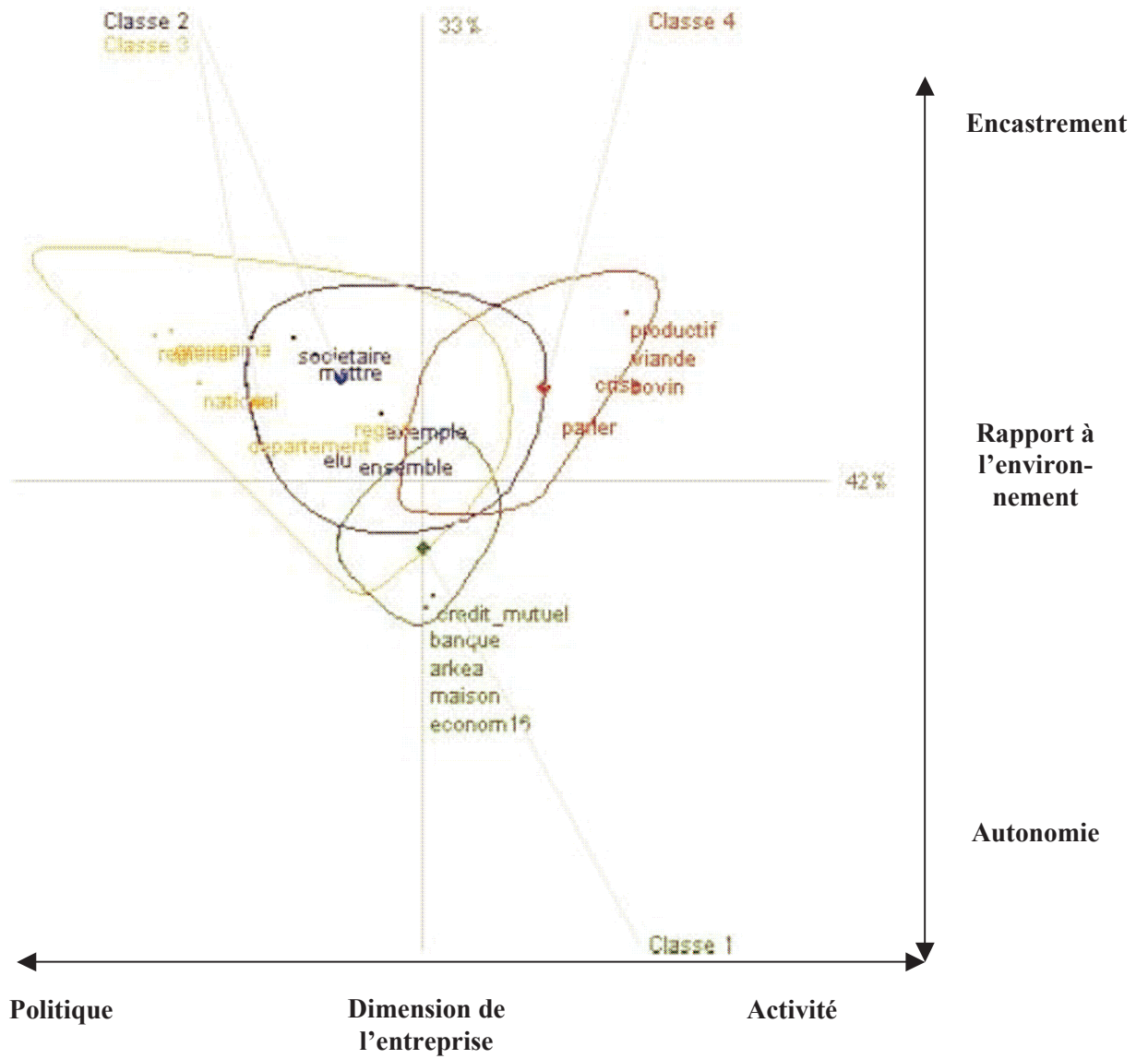


## 2.6 L'analyse factorielle des correspondances (AFC)

L'Analyse Factorielle des Correspondances (Figure 40) donne une représentation spatiale simplifiée des relations entre classes. La cartographie est élaborée à partir des deux premiers axes. Dans le cas présent ces axes restituent 75% de l'information, ce taux étant appelé le pourcentage d'inertie. Les deux axes renvoient à la gouvernance et relèvent d'une opposition entre les deux facettes de l'organisation mutualiste, à la fois groupement de personnes et entreprise :

- L'axe horizontal, le principal (42% d'inertie), oppose une vision politique à une vision de l'activité. C'est en quelque sorte le mutualisme formel et le mutualisme du quotidien. On pourrait également y voir une distinction, au sein d'une même légitimité procédurale, entre ce qui relève de la structure de gouvernance d'une part et, d'un autre côté, de la délibération. Il s'agit dans tous les cas d'un axe qui qualifie la gestion interne de l'entreprise et la dimension morale de la légitimité.
- L'axe vertical (33% de l'inertie) situe l'entreprise par rapport à son environnement. Il oppose un environnement domestiqué, dans lequel l'entreprise s'impose, à un environnement en interaction, dont l'entreprise est dépendante ; on pourrait parler d'un rapport à l'environnement marqué par l'autonomie versus l'encastrement. Cette évocation de la place de l'entreprise au sein d'un système économique et social relève d'une approche complexe dans laquelle chaque firme développe son propre modèle et s'adapte à son terrain et son secteur d'activité.

Figure 40 : Gestion interne et externe du mutualisme (Résultats de l'AFC)





### **3. La complexité des modèles en pratique**

Après la présentation des résultats, il est classique de les discuter et d'en mentionner les limites.

#### **3.1 Un modèle ou des modèles mutualiste(s) ?**

Les classes de mots font ressortir plusieurs visions du mutualisme. Le fait que chaque classe se rattache de manière privilégiée à une entreprise en témoigne déjà clairement. Nous pouvons aussi comparer les résultats au modèle que nous l'avons défini.

- Dimension pragmatique : Nous trouvons bien dans les trois discours la référence à un pragmatisme sociétarial : il est question des différentes parties prenantes au mutualisme, de la satisfaction du client notamment au travers d'aspects métier, capital humain (savoir-faire), de capital social (ensemble), du territoire... Néanmoins la notion de juste rétribution, issue de la littérature sur l'entreprise partenariale, ne ressort pas spécialement des résultats. De même la classe 1 se démarque par un pragmatisme tourné davantage vers le client que vers le sociétaire ou l' élu.
- Dimension morale : Les valeurs morales sont bien invoquées, mais de manière diverse. Elles renvoient soit à une identité (classe 1), soit à une gouvernance (classes 2 et 3), soit à une vie démocratique (classe 4).
- Dimension cognitive : Si on résumait, voici ce qui nous est dit du modèle mutualiste. C'est un modèle original, organisé à différents niveaux, qui fait jouer au sociétaire le rôle d' élu, dans ses aspects statutaires et actifs (classes 2 et 3); C'est un modèle qui permet de réussir économiquement, qui a toute sa place dans la société et le monde économique actuel (classe 1); c'est un modèle en prise avec le système économique, dans lequel les contraintes de marché font l'objet de discussions (classe 4). La notion d'entreprendre autrement est présente à travers la mention de particularités. Toutefois on ne repère pas de manière évidente de référence à un modèle identifié tel le développement durable ou l'ESS.

Nous retrouvons donc bien les trois dimensions, pragmatique, morale et cognitive, dans leur acception mutualiste.

En mettant l'accent sur un aspect plutôt qu'un autre, les discours mettent en évidence plusieurs facettes du mutualisme. Celles-ci peuvent être abordées plus finement en tant que conventions de justification.

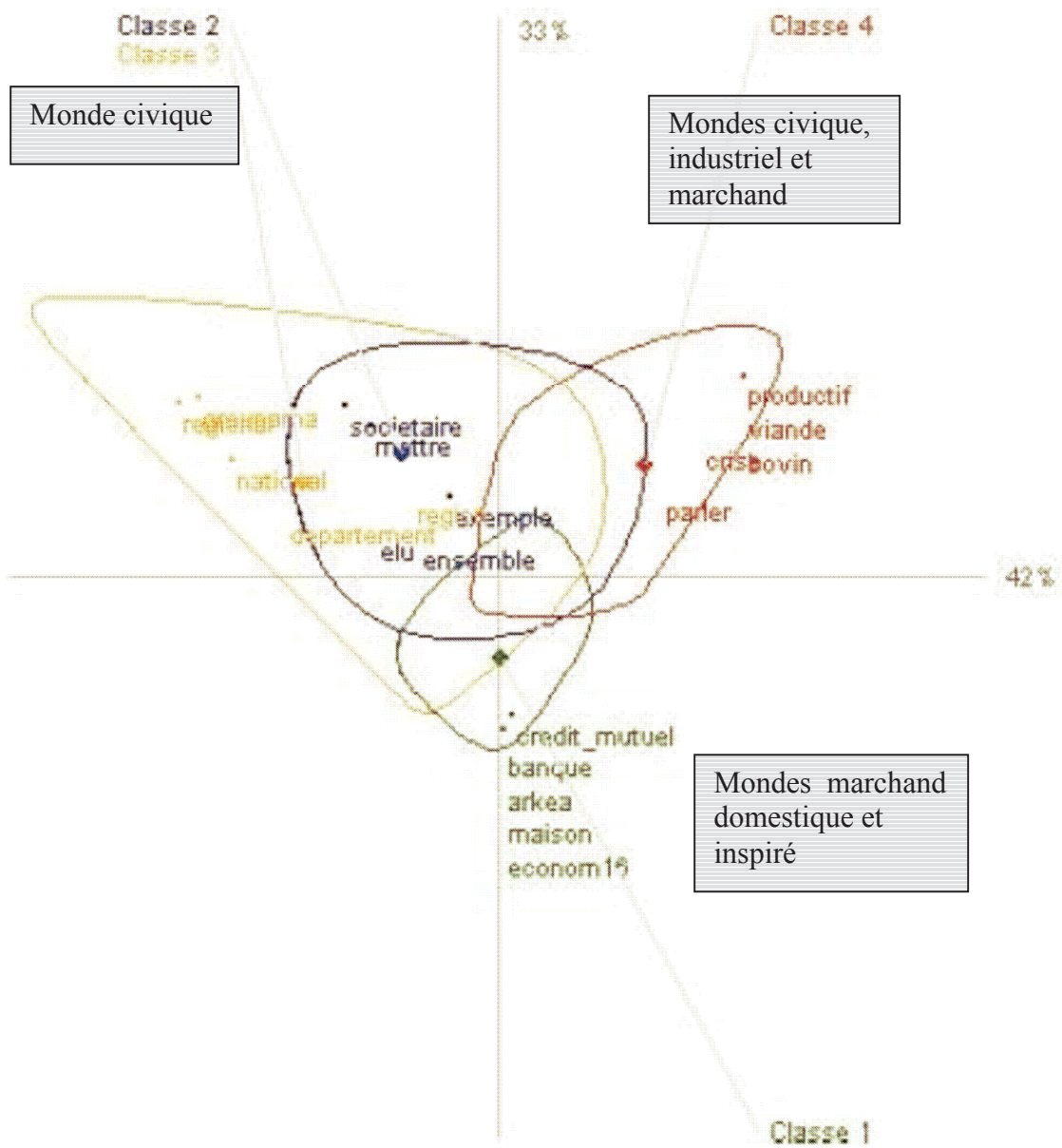
### **3.2 Eclairage par la théorie des conventions de justification**

Ainsi les acteurs justifient leurs actes en référence à des systèmes d'équivalences partagées, des « *mondes* » ou « *cités* » (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Les entreprises étudiées se justifient selon les cas par rapport (figure 41) :

- Au monde civique principalement (Groupama). Dans ce cas, on remarque un attachement fort à un modèle. Il est même étonnant qu'il ne soit pas allié, dans le discours, avec d'autres logiques, faisant pourtant partie de la réalité.
- Aux mondes civiques, industriel et marchand (Triskalia). Cette entreprise fait état de la complexité d'allier mutualisme et contraintes concurrentielles du marché.
- Aux mondes domestique, inspiré et marchand (CMB). Le discours fait ressortir une alliance de stabilité et de création, en quelque sorte le mutualisme est une source d'inspiration pour réussir économiquement. Ces résultats confirment partiellement ceux de Pailler (1992), qui voit au CMB également la logique industrielle mais ne mentionne pas la logique de l'inspiration. Ceci peut être lié au terrain d'étude puisqu'il s'agit pour Pailler de l'octroi des crédits.

Ainsi les principes de référence invoqués par les organisations mutualistes sont sensiblement différents, révélant un modèle à contours variables ou, pourrait-on dire, caractérisé par sa plasticité.

Figure 41 : Le mutualisme à l'aune des conventions de justification



### 3.3 Des stratégies hétérodoxes de gestion de la légitimité

#### 3.3.1. Approche orthodoxe ou hétérodoxe de la légitimité

Les résultats peuvent être lus à la lumière d'une distinction entre approche orthodoxe et hétérodoxe de la légitimité (Cadiou *et al.*, 2006 : 19).

- La gouvernance d'entreprise orthodoxe cherche « *la satisfaction des acteurs de chaque strate dont les attentes sont prises en considération et une recherche d'un équilibre général au niveau du projet construit autour du noyau stratégique* ». Néanmoins rappelons que nous avons choisi de proposer un modèle intégré, par conséquent la notion de strate n'est pas appropriée dans notre démarche. Le gouvernement équilibré « *considère simultanément les trois modalités de la légitimité* » et « *se situe sur la diagonale de légitimité* ».
- A l'inverse, l'approche hétérodoxe se manifeste par un déséquilibre dans le modèle de gouvernance. En privilégiant une dimension de la légitimité, le noyau stratégique peut servir momentanément le projet et « *ajuste dans le temps le gouvernement à l'environnement* » (p. 25).

#### 3.3.2. Des stratégies hétérodoxes privilégiant une dimension de la légitimité

Le noyau stratégique ajuste la gouvernance (équilibrée ou déséquilibrée) en mettant en œuvre des investissements en gouvernement, des actions de légitimation. On constate ici que la politique de légitimation est orientée vers les aspects moraux (Groupama et Triskalia), ou davantage pragmatiques (CMB).

Le choix du registre pragmatique paraît en décalage avec les attentes sociales. Au plan stratégique, est-ce une erreur ou un choix ? Ce résultat est néanmoins cohérent avec le constat fait par Rousseau (2005 : 2) : ce dernier explique que le Crédit Mutuel entend, par l'adoption assumée d'une logique pragmatique, se distancer du catholicisme social pour montrer un visage moderne du mutualisme. Le sociétaire est d'abord « *un client satisfait* ». Ce positionnement peut surprendre, particulièrement lors d'un événement dédié au mutualisme. Il peut relever soit d'une erreur stratégique, soit d'une tentative de faire évoluer le sociétariat, de l'emmener vers un mutualisme jugé moderne. Ceci risque d'être perçu comme une

instrumentalisation du mutualisme au service du projet économique de l'organisation et suggère une utilisation du mutualisme comme ressource stratégique.

La légitimation morale semble cohérente avec les attentes de la société. Les entreprises Groupama et Triskalia, en insistant autant sur le rôle du sociétaire et le fonctionnement de l'entreprise mutualiste, auraient bien identifié le besoin des sociétaires de mieux comprendre ce qu'est le mutualisme. Eventuellement, elles cherchent à susciter un engagement de leur part.

Les stratégies hétérodoxes sont généralement ajustées au contexte. La justification est développée en réaction aux problèmes et enjeux rencontrés par les organisations dans la période proche de l'événement. Une lecture plus contextuelle nous amène à suggérer que chaque discours aurait vocation à justifier les évolutions ou perturbations récentes que l'organisation rencontre.

Pour Triskalia, il s'agit de justifier la fusion opérée entre Coopagri, la Cam56 et Eolys. En effet les regroupements, s'ils sont nombreux dans l'ESS, sont souvent porteurs de risques pour la vitalité démocratique de l'organisation. Par ailleurs, la situation du secteur agricole reste fragilisée par le coût des matières premières. Certaines entreprises sont en situation délicate, comme par exemple les groupes Doux ou Gad, qui n'appartient pas à Triskalia mais dont la défaillance impacterait la Bretagne<sup>38</sup>. L'agriculture souffre également d'une image négative dans l'opinion publique. Le discours est l'occasion de justifier d'un rapport apaisé à l'environnement écologique.

Pour Groupama, la justification vise la transparence de la gouvernance. En effet les propos de Jean-Luc Baucherel, explication du mutualisme, font écho aux problèmes de gouvernance rencontrés par l'entreprise, se traduisant par le départ de plusieurs administrateurs. Selon les termes de Jean-Luc Baucherel : « *Il y a eu un manque de transparence de la direction générale vis-à-vis du conseil d'administration* »<sup>39</sup> ou encore « *L'année 2011 a été une année charnière pour le groupe, qui n'avait pas suffisamment réduit son exposition aux risques financiers quand s'est déclenchée la crise la plus grave que l'Europe ait jamais connue. Il en a beaucoup souffert.* »<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> « Triskalia. Fusion réussie malgré la conjoncture tendue », *Le Télégramme*, [www.letelegramme.fr](http://www.letelegramme.fr), 8/06/2012.

<sup>39</sup> « Gouvernance, Groupama se rachète une conduite », *La Tribune*, [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr), 02/05/2012.

<sup>40</sup> « Groupama, le président Jean-Luc Baucherel mettra un terme à son mandat fin 2012 », *Le Monde*, [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr), 25/05/2012.

Pour le Crédit Mutuel, il s'agit de justifier la qualité du pilotage, au moment même où l'entreprise connaît un conflit social particulièrement dur<sup>41</sup>. Il peut alors être opportun de rassurer les partenaires sur la bonne marche de l'entreprise, ainsi que de légitimer l'équipe dirigeante par la preuve de sa bonne gestion.

### 3.3.3. Les risques d'une stratégie hétérodoxe

Dans sa théorie de la légitimité, Suchman note que, si les trois dimensions, pragmatique, morale et cognitive se renforcent mutuellement, il arrive aussi qu'elles soient en conflit (1995 : 585) :

- Des messages pragmatiques mal dégrossis peuvent dégrader, déprécier, des ambitions morales élevées ;
- Des platitudes morales peuvent être le signe de l'évitement dans les aspects pragmatiques.

Ces deux risques peuvent être encourus par les entreprises mutualistes, le premier par le CMB, le second par Groupama.

## 3.4 Limites

La limite de **l'analyse de contenu** réside dans la réduction et la simplification des données soumises à l'interprétation. Il ne faut pas oublier qu'ALCESTE demeure un outil qu'il ne faudrait pas sacraliser et que, en guise d'analyse de contenu, l'analyse est réalisée par le chercheur. Néanmoins le point fort de l'analyse de contenu consiste en une mise à distance de la subjectivité, par un temps de latence entre les intuitions et les interprétations, ce qui en fait une « *technique de rupture* » (Bardin, 1977 : 14). L'outil ALCESTE a l'avantage de fournir des représentations graphiques, supports évocateurs pour l'interprétation.

Le corpus porte quelques limitations, nous en voyons deux. Premièrement sa taille est légèrement inférieure aux recommandations pour ce genre d'exercice. La seconde concerne le contexte : les circonstances dans lesquelles est produit le discours, très axées sur l'identité mutualiste, peuvent empêcher de faire apparaître autre chose. Le discours est en quelque sorte tenu par ce contexte, peu enclin à la critique du modèle mutualiste.

---

<sup>41</sup> « Crédit Mutuel Arkéa. Le conflit s'enlise », *Le Télégramme*, [www.letelegramme.fr](http://www.letelegramme.fr), 01/10/2011.

Nous avons pris soin de respecter les critères de qualité d'une **recherche qualitative** (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 274), qui peut s'apprécier selon des critères spécifiques :

- « *Préciser la démarche adoptée* » permet d'assurer la reproductibilité ou la « *transférabilité* » de la recherche. Nous nous sommes efforcés de le faire dans la partie méthodologique de ce travail.
- La « *crédibilité* » est améliorée par la triangulation. C'est précisément ce que nous faisons en croisant des données quantitatives et qualitatives sur la légitimité du mutualisme. Les résultats ont été soumis à quelques praticiens lors de discussions informelles et d'un entretien semi-directif. Les avis d'experts ont été sollicités lors de colloques et séminaires. Les résultats ont également été soumis à un lecteur candide sans connaissance préalable particulière sur le mutualisme.

En ce qui concerne la **validité externe**, la recherche qualitative s'appuie le plus souvent sur une « *représentativité sociologique* » davantage que statistique. Dans notre cas on note dans l'échantillon la présence des domaines bancaires, assurantiel et agricole. On remarque l'absence du secteur de la santé. Ceci est lié au terrain et à l'expérience des 100 ans du Mutualisme à Landerneau.

## Conclusion du chapitre 6

L'analyse des discours prononcés par trois présidents d'entreprise mutualiste mettent en exergue la référence à trois modèles relativement distincts :

- La dynamique des hommes
- La dynamique de l'organisation
- La dynamique de gestion des niveaux institutionnels ainsi que le rôle du sociétaire comme élu peuvent être réunis dans une description de la gouvernance mutualiste traditionnelle.

Ainsi, s'il y a bien un cadre mutualiste, le modèle est ancré dans une réalité et un contexte économique qui façonnent les références. Chaque entreprise a suivi un sentier de croissance original, éventuellement un sentier de dépendance<sup>42</sup>.

On note une gestion hétérodoxe de la légitimité, qui consiste à rechercher le rééquilibrage en procédant à des ajustements dans le temps par rapport à l'environnement.

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur les discours afin d'identifier le sens donné aujourd'hui au mutualisme par les présidents, qui en sont les dirigeants élus. Mais les logiques identifiées n'ont d'intérêt que par rapport à un contexte, à leur positionnement dans le jeu complexe des légitimités. Pour prolonger cette analyse, il nous faut trianguler les données afin de comprendre comment les discours se situent par rapport aux tensions identifiées dans le système de gestion mutualiste.

---

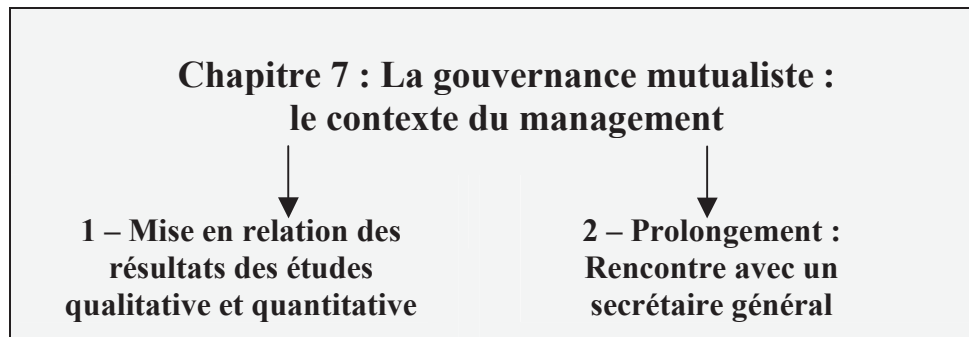
<sup>42</sup> David Paul A. (1985), « Clio and the economics of QWERTY », *American Economic Review*, Vol.75, n°2, pp. 332-337



## Chapitre 7 *La gouvernance mutualiste : le contexte du management*

Après avoir identifié des tensions, un gap dans le système des légitimités mutualistes (chapitre 5) et mis en lumière le sens sous-jacent aux discours institutionnels sur le mutualisme (chapitre 6), il nous reste à mettre en relation les données. La triangulation fournit des données différentes sur le même sujet afin de mieux comprendre le phénomène et de renforcer la validité de l'étude. Nous triangulons ainsi de deux façons : d'une part en mettant en relation les données quantitatives et qualitatives (1) ; d'autre part, afin d'aller plus loin, nous creusons un cadre, celui de la banque (2). La figure 41 annonce le plan du chapitre 7.

Figure 41 : Plan du chapitre 7



### **1. Mise en relation des résultats des études qualitative et quantitative**

Comment articuler les deux types de données ? Dans un premier temps nous voulons savoir comment le discours, en tant qu'investissement en gouvernement, se situe par rapport au gap de légitimité identifié. Nous en ressortons ensuite différents types possibles de gestion de ce gap, différentes stratégies mobilisées par les dirigeants mutualistes.

## **1.1 Quelle adéquation du discours avec le gap de légitimité ?**

A l'issue de l'étude quantitative par questionnaire, nous avons mis en évidence un gap dans les différentes représentations de la légitimité. Cet écart porte principalement sur deux thématiques centrales pour le modèle coopératif et mutualiste : la maîtrise du projet et la contribution au territoire.

### **1.1.1. La contribution au territoire**

En ce qui concerne le territoire, ce thème est bien présent et intégré aux discours sur le mutualisme.

- Il est dépeint tantôt dans une tonalité identitaire par le CMB. L'association du territoire au discours sur les réalisations et projets de la banque laisse entendre que le territoire est intimement lié aux résultats de l'entreprise.
- Le territoire prend une coloration plus administrative chez Groupama, avec la description de la présence organisée du groupe sur le territoire.
- Enfin, la nuance est davantage spatiale pour Triskalia, la terre étant en quelque sorte le cordon ombilical de l'agriculteur.

Ces éléments suggèrent que le lien du mutualisme avec le territoire est intégré dans les stratégies de légitimation de l'entreprise mutualiste.

### **1.1.2. La maîtrise du projet**

La question de la maîtrise du projet laissait sceptique sociétaires et salariés.

La réponse apportée dans les paroles des présidents met l'accent sur la légitimité procédurale du mutualisme, qu'elle soit plus de l'ordre des statuts (un système de représentation politique) ou de l'ordre du débat (des hommes qui discutent). Ces termes répondent bien au besoin de justification morale du public. Néanmoins ils n'évoquent pas spécifiquement la question de la non-lucrativité et de l'autonomie de gestion. La stratégie de légitimation vise de manière pertinente la dimension morale de la légitimité, cependant elle pourrait laisser le public « sur sa faim » en focalisant principalement le discours sur une recherche de légitimité procédurale. Certes, dans le cadre de l'entreprise classique, la recherche de légitimité procédurale semble adaptée au contexte socio-économique actuel (Gabriel et Cadiou, 2005). Toutefois, dans

l'organisation d'économie sociale, l'insistance sur un mutualisme statutaire peut manifester une difficulté à faire vivre un mutualisme de projet, de finalité.

La banque fait ici figure à part, la dimension morale du discours n'étant pas exacerbée. A la question de la maîtrise du projet, l'entreprise répond par la preuve de sa réussite économique. Le mutualisme historique est un point d'appui pour un fort développement qui reste l'objectif de l'entreprise.

### 1.1.3. Quelle confirmation du socle commun ?

On constate également qu'on retrouve dans le discours le socle commun mutualiste identifié dans la phase quantitative.

- Un pragmatisme partenarial ;
- Des modèles de société différents, bien qu'ils ne soient pas toujours clairement spécifiés ;
- La notion de performance ou banalisation est le facteur le moins représentatif de l'analyse quantitative et son appréciation est mitigée. Dans les résultats de l'analyse qualitative, ceci peut se retrouver à travers la référence à la fois aux contraintes de marché et à la fois à des particularités.

## 1.2 Quelles stratégies de gestion de la légitimité ?

Nous avons vu que les stratégies déployées par les entreprises, dans le discours étudié, sont de nature hétérodoxe. Nous voulons ici aller plus loin en distinguant, avec toute la prudence requise par l'exercice d'interprétation, différents types de gestion de la légitimité mutualiste. A partir des résultats, nous dégagons trois types d'approches que nous appelons communicationnelle, politique et stratégique.

La **gestion communicationnelle** serait pratiquée par l'entreprise Triskalia. Il s'agit, dans un contexte de difficultés économiques, d'expliquer la situation, les enjeux, de partager un constat et les solutions qui y sont apportées.

La **gestion politique** serait pratiquée par l'entreprise Groupama. Pour gérer le gap, il est question de rappeler les principes de fonctionnement du modèle mutualiste et le rôle des

sociétaires. On y décèle peut-être une tentative de revitaliser le lien démocratique, dans une approche qui prend en compte la dimension politique du mutualisme.

La **gestion stratégique ou managériale** serait pratiquée par le CMB. La gestion du gap apparaît comme une opportunité de faire évoluer le modèle mutualiste vers une acception davantage pragmatique, en phase avec les préoccupations des dirigeants. On pourrait y voir, en forçant le trait, une extension de la logique de professionnalisation qui touche les entreprises mutualistes, jusqu'à atteindre une « professionnalisation des sociétaires ».

Ces différentes approches (tableau 51) témoignent de la plasticité du modèle mutualiste, utilisé comme une ressource stratégique dans les pratiques de légitimation. On peut faire un parallèle avec les types de communication décrits par Habermas (1987). L'auteur distingue l'agir stratégique à visée instrumentale, organisé selon le système fin/moyens, de l'agir communicationnel, dirigé, par sa nature même, vers l'entente et l'intercompréhension via une discussion sans contrainte ou sans distorsion. Une communication d'entreprise se situe forcément dans une démarche instrumentale. Néanmoins on voit ici qu'il y a différentes façons d'envisager cette communication au sein du mutualisme.

**Tableau 51 : Les modalités possibles de gestion du gap mutualiste**

<i>Stratégie</i>	COMMUNICATIONNELLE	POLITIQUE	MANAGERIALE
<i>Type de légitimité favorisée</i>	Morale discursive	Morale statutaire	Pragmatique
<i>Conventions de justification privilégiées</i>	Civique, Industrielle, Marchande	Civique	Marchande, Domestique, Inspirée
<i>Modèle mutualiste véhiculé</i>	Modèle en prise avec les contraintes de marché, discussions	Modèle marqué par une gouvernance spécifique	Modèle adapté pour réussir dans le milieu économique actuel
<i>Rapport à l'environnement</i>	Interaction	Interaction	Maîtrise
<i>Ubiquité du sociétaire</i>	Oui, double qualité	Oui, surtout un membre politique	Non, surtout un client
<i>Définition du gap</i>	Zone d'agir communicationnel	Zone d'agir politique	Zone d'agir stratégique
<i>Gestion du gap</i>	Par le principe de délibération	Par le rassemblement autour de références identitaires	Par l'extension de références managériales
<i>Risque</i>	Moindre accord sur les finalités	Légitimité pragmatique (perçue comme) moins assumée	Affaiblissement de la légitimité morale Instrumentalisation (perçue) du mutualisme

Parmi les trois cas étudiés, avant de clore ce travail, nous décidons d'en prolonger un. Il aurait été très intéressant de prolonger les trois cas, néanmoins les conditions d'accès au terrain ne l'ont pas permis. L'approfondissement se porte donc sur le CMB, dont le discours se distingue par sa rationalité pragmatique. Ce prolongement répond à une curiosité du chercheur qui souhaite confronter ses résultats, il constitue un élément de triangulation mais ne prétend pas apporter une validité à l'ensemble de la recherche.

## **2. Prolongement : focus sur une entreprise**

Nous présentons ici classiquement la démarche d'entretien semi-directif et ses résultats.

### **2.1 Présentation de la démarche**

#### **2.1.1. Elaboration du guide d'entretien**

L'entretien mené pour ce recueil d'information est de type individuel et semi-directif, étant donné la visée qualitative des informations recherchées et l'objectif de compréhension de la stratégie d'entreprise. Il est mené à l'aide d'un guide (annexe 6). La trame d'entretien est constituée de quelques questions ouvertes complétées par des items à aborder. Elle respecte la structure classique suivante : introduction, centrage du sujet, approfondissement, conclusion.

L'introduction rappelle en contexte que nous nous situons postérieurement à une phase de recueil quantitatif réalisé lors des 100 ans du mutualisme à Landerneau. L'objectif est de recueillir des informations complémentaires pour avoir un autre point de vue sur une situation observée. Les conditions sont également évoquées et l'accord pour enregistrement est sollicité.

Le corps de l'entretien se déroule de la manière suivante :

- I. La perception de l'entreprise coopérative par les sociétaires et les dirigeants
- II. La gestion du gap par l'entreprise coopérative

Le premier bloc de l'entretien aborde la perception du modèle mutualiste par les parties prenantes, plus spécifiquement, nous focalisons sur les sociétaires et les dirigeants, au vu du clivage apparaissant dans l'étude quantitative. Cette partie vise à dresser un constat du point de vue de l'entreprise : les gestionnaires sont-ils conscients des écarts ? quelles en sont les causes selon eux ?

Le second bloc, le cœur de l'entretien, s'intéresse à la manière dont l'entreprise gère les écarts de légitimité entre le modèle véhiculé par les dirigeants et celui perçu par les sociétaires : comment ? est-ce possible, souhaitable ? existe-t-il un modèle idéal ?

Enfin la conclusion permet au répondant d'insister sur ce qui lui paraît le plus important à retenir sur le sujet.

Les principes de conduite d'entretien sont les mêmes que lors de la phase exploratoire (cf. chapitre 3), ils ne sont pas rappelés ici.

### 2.1.2. Choix du répondant et conditions de réalisation de l'entretien

Dans cette étape d'approfondissement, nous interviewons une personne appartenant à l'une des trois entreprises concernées par la collecte quantitative. Le choix se porte sur le CMB principalement pour deux raisons : la facilité d'accès au terrain et la rationalité particulièrement pragmatique du discours. La personne rencontrée est le secrétaire général du CMB. Appartenant au noyau stratégique, il joue un rôle particulier dans la fabrique de l'idéologie, dans la mise en musique de l'identité mutualiste et le jeu des légitimités.

Les conditions d'entretien sont toutefois un peu différentes de la phase exploratoire puisqu'il s'agit d'un entretien téléphonique. La distance physique est compensée par le fait que nous avons déjà rencontré la personne en diverses occasions, ce qui permet d'établir un lien plus facilement. Par ailleurs, le fait que le répondant se trouve à son bureau est de nature à augmenter son implication dans l'entretien (Jolibert et Jourdan, 2006 : 21). Le temps prévu d'une heure a été légèrement dépassé puisque l'entretien a duré 1heure 20 minutes. Il a eu lieu en septembre 2012.

### 2.1.3. La méthodologie

Notre objectif avec cette analyse est d'aller plus loin que les constats précédemment établis, de mieux comprendre une stratégie spécifique orientée vers une légitimité pragmatique. Nous pourrions ainsi contribuer à la validité du travail, dans une démarche complémentaire de triangulation, par une analyse susceptible de confirmer la logique identifiée.

L'analyse des données est une étape qui a pour objectif de rendre exploitables et opérationnelles les réponses obtenues. Il y a donc eu une première phase de préparation du corpus. Dans un premier temps, nous avons retranscrit l'entretien dans un fichier Word. Le

traitement prévu étant manuel, nous n'avons pas procédé à des corrections, comme il est souhaitable dans le cas d'un traitement automatisé, ni à une remise en ordre particulière, surtout pertinente dans le cas de comparaisons.

Une fois ce travail réalisé, nous avons effectué une analyse de contenu. La démarche générale se compose de trois grandes étapes (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 254) : la préanalyse ; l'exploitation du matériel ; enfin, le traitement des résultats avec l'inférence et l'interprétation.

La préanalyse consiste en une lecture flottante, permettant de déterminer les règles de découpage du corpus. Nous choisissons de mobiliser les codes élaborés lors de la partie exploratoire, ils nous permettent d'identifier les éléments pragmatiques, moraux et cognitifs de la légitimité abordés par l'entreprise. La lecture sera complétée par les remarques en marge, selon les préconisations de Miles et Huberman (2007 : 131).

La seconde étape, l'exploitation du matériel, consiste à appliquer au texte de l'entretien les règles de codage définies précédemment. Ainsi l'entretien est analysé dans un fichier à trois colonnes : code / texte / remarque. Cette dernière colonne inclut des notes sur les thèmes abordés et d'autres plus personnelles. Progressivement sont ajoutés ce qui s'appelle selon les auteurs des catégories (Gavard-Perret *et al.*, 2008), codes thématiques ou méta-codes (Miles et Huberman, 2007), qui vont au-delà de la description pour identifier des éléments plus synthétiques ou plus conceptuels. Cette opération de réduction d'information « *est aisée, parfois même trop* » ce qui induit un risque de « *clôture prématurée de l'analyse* » (Miles et Huberman, 2007 : 134). Pour parer à cette limite potentielle, nous avons fait intervenir un deuxième analyste. L'entretien intégral a été relu et analysé par une collègue étudiante en doctorat, ayant des connaissances sur le mutualisme et sur l'entreprise dont le répondant est issu.

Si le recours au codage s'est montré pertinent pour exploiter les entretiens exploratoires, l'analyse thématique est ici privilégiée. Dans la pratique cependant nous relisons l'entretien avec en tête les codes élaborés lors de la partie exploratoire, ils nous permettent d'identifier les éléments pragmatiques, moraux et cognitifs de la légitimité abordés par l'entreprise.

## 2.2 Les résultats de l'analyse de sens

La présentation des résultats suit le même ordre que le questionnaire, à savoir :

- La perception de l'entreprise coopérative par les sociétaires et les dirigeants
- La gestion des éventuels écarts par les gestionnaires

### 2.2.1. Une vision du mutualisme non explicitement partagée

Dans la première partie du guide d'entretien, nous abordons la perception qu'ont les dirigeants et les sociétaires de l'entreprise. Nous voulons savoir notamment si les gestionnaires ont conscience de certains écarts dans ces représentations, où ils les situent, quelles causes ils y voient.

L'entretien fait ressortir l'idée d'une **méconnaissance du modèle coopératif par le sociétaire**. Des raisons tenant d'une part aux pratiques de l'entreprise, d'autre part au comportement du sociétaire, sont invoquées.

Du côté de l'entreprise, on assume un manque de communication sur le caractère mutualiste, et ce jusqu'à récemment. Une explication culturelle est avancée. **L'empreinte judéo-chrétienne** serait à l'origine d'une certaine discrétion sur les pratiques de l'entreprise : « *avec cette culture judéo-chrétienne, on n'est pas habitué à dire ce que l'on fait de bien* ». Mais il y a également une question de **contexte économique**. Après une période marquée par la tradition, où les sociétaires « *étaient là parce que leurs parents y étaient* » et « *ne se posaient pas trop la question* », les années 1970-1990 voient la banalisation des banques coopératives, « *noyées dans le système bancaire français* ». Pour l'entreprise, il était d'abord inutile, puis inopportun, de partager un modèle coopératif avec les clients. Néanmoins l'entreprise tend à davantage communiquer et mettre en avant ses différences coopératives : « *Je dirais que depuis le troisième millénaire, avec la concurrence, on entre dans une période où on affirme le modèle, où on veut faire connaître nos différences* ». Il apparaît donc que l'adhésion à un modèle mutualiste n'est pas un projet en soi mais bien une préoccupation contextuelle. Ceci suggère bien que l'entreprise fait une utilisation stratégique du mutualisme. Cette interprétation est renforcée par les propos suivants, qui évoquent le mutualisme comme un



avantage concurrentiel<sup>43</sup> : « aujourd'hui dans ces moments difficiles, on a une forme de maturation nouvelle et conjoncturelle du modèle bancaire français ; et bien le fait d'être logé dans le modèle coopératif et mutualiste nous donne de l'avance par rapport aux autres ».

Venons-en au sociétaire. Le **sociétaire** est avant tout un **client**, intéressé par le service, les conditions de tarification, la proximité etc. C'est un sociétaire consommateur. Le reste ne l'intéresse pas, en témoigne le peu de fréquentation des assemblées générales. Les sociétaires n'ont pas l'envie de **s'engager** : « ils ne veulent pas prendre des responsabilités, passer du temps, ils ne veulent pas s'engager ». On note que cette définition du sociétaire est acceptée par l'entreprise comme un fait extérieur et intangible. Le lien des sociétaires avec l'entreprise mutualiste est toutefois mentionné, mais sous une forme latente : le sociétaire « ne fait pas le lien entre les avantages qu'il trouve et le fait que l'entreprise soit mutualiste. Il n'est pas conscient de ce que fait l'entreprise. Le sociétaire ressent un lien à la coopérative mais il ne fait pas explicitement le lien entre son statut et ses conséquences ». Ainsi le sociétaire aurait une perception **inconsciente** du mutualisme, un lien qu'il ne s'explique pas mais l'attache cependant à l'entreprise ; un lien qu'il appartient peut-être à l'entreprise d'expliquer. En cela on se rapprocherait de l'affectio mutualis (IFA, 2006).

Ainsi les sociétaires n'ont donc qu'une vision partielle de l'entreprise mutualiste et ne s'intéressent pas à sa gestion. Ils veulent les avantages du modèle sans en supporter les inconvénients. Cela fait peser une **contrainte** forte sur l'entreprise, une contrainte de performance. « Si on disait aux sociétaires : on vous facture les services plus cher que les concurrents parce qu'il y a des coûts de fonctionnement liés à l'organisation coopérative, à la présence sur le territoire, est-ce qu'ils accepteraient ? ». Et pour conclure : « Alors du coup, on doit être encore meilleur que les autres, pour rester compétitif tout en supportant davantage de coûts fixes ». Ainsi la performance est la condition de maintien du mutualisme.

---

<sup>43</sup> Barney (1991:102) propose une définition de l'avantage concurrentiel : « une entreprise détient un avantage concurrentiel quand une stratégie créatrice de valeur mise en oeuvre n'est simultanément implantée par aucun des concurrents habituels ou potentiels. »

### 2.2.2. Un éclairage des points de clivage

La phase quantitative a mis en évidence deux principaux points de clivage entre les groupes. L'entretien contribue à mieux comprendre ces points.

#### **La maîtrise du projet de l'entreprise**

Le principal point de clivage se focalise sur la notion de maîtrise du projet par l'entreprise.

Les éléments recueillis dans l'entretien suggèrent que les sociétaires ne s'intéressent pas aux questions de gestion. Leur **désintérêt**, leur défaut d'engagement, leur comportement de consommateur serait la source de leur perception relativement négative. En effet, ceux qui veulent obtenir les informations le peuvent : *« Ceux qui viennent en assemblée générale, qui participent aux forums, qui lisent les publications, sont en possibilité de le savoir. Mais est-ce que tous les sociétaires le savent vraiment et ont envie de le savoir, je ne sais pas. Ceux qui veulent le savoir le savent, et ceux qui nous le demandent, on est en capacité d'argumenter »*. On peut également se demander si, au contraire, ce n'est pas le sentiment de manquer de marge de manœuvre qui suscite le désintérêt des sociétaires-clients.

Peut aussi entrer en compte le fait que l'entreprise s'est **professionnalisée** en se développant : *« plus une coopérative grandit, plus son pilotage devient compliqué ; et plus le pilotage devient compliqué, plus on a besoin de pilotes expérimentés à la tête, et plus on a besoin de pilotes expérimentés à la tête, plus on peut considérer qu'on s'éloigne des valeurs d'origine, donc c'est une cercle infernal cette histoire »*. Ceci est vecteur d'un éloignement entre la base et la structure spécialisée dans le pilotage de l'entreprise.

Enfin, il est admis que *« le modèle est **difficile à expliquer** », « il faut le vivre de l'intérieur, les sociétaires peuvent le percevoir mais sans vraiment pouvoir le définir »*.

Désintérêt des sociétaires, professionnalisation des structures, complexité du modèle, tout ceci confirme le constat d'une distance entre la base et le noyau stratégique réalisé lors de l'étude quantitative tout en y apportant un éclairage explicatif.

Néanmoins, le modèle mutualiste d'aujourd'hui présente **des atouts liés à sa gouvernance**, de nature à favoriser l'autonomie et la réalisation du projet d'entreprise au service des sociétaires : le rapport au temps, l'existence de contre-pouvoirs et la redistribution collective.

D'une part la gouvernance (absence d'actionnaires) et les règles de gestion (parts sociales non cessibles) permet de **se libérer du court-termisme** afin d'élaborer des stratégies de moyen terme : *« Donc la vertu d'un modèle comme le nôtre, c'est de n'avoir aucune pression par rapport au court terme, c'est-à-dire qu'on n'est pas tributaire d'actionnaires, qui demain pourraient décider de limoger le directeur-général et de le remplacer, ou qui pourraient décider finalement de vendre. Nous avons le temps pour nous, on n'est pas opéable, et c'est une vraie force, on peut décider de stratégies à moyen terme, sans aucune pression ».*

D'autre part, **l'existence de contre-pouvoirs** constitue une force salutaire pour la pérennité de l'entreprise, comme l'illustrent très bien les propos suivants : *« Il y a systématiquement, et c'est cela qui est sain d'ailleurs, et ce peut-être le mot de la fin, ce modèle fonctionne parce qu'il y a des contre-pouvoirs. Les salariés ont des contre-pouvoirs, celui des élus, quoiqu'on dise, on ne peut pas s'émanciper du modèle et de ses élus, qui portent et qui décident de la stratégie de l'entreprise, et les élus ne peuvent pas non plus s'émanciper des techniciens experts dans des domaines variés, parce qu'ils ne peuvent pas faire marcher, avancer cette entreprise sans ces salariés compétents. Et donc ce système de contrepouvoirs, permet à cette entreprise d'être saine, d'avancer sainement, et de respecter des équilibres qui la font tous les ans progresser. Et ce sont ces contrepouvoirs qui permettent d'avancer. Il n'y a pas de PDG qui un matin appuie sur un bouton en disant voilà j'ai décidé que, ça c'est impossible dans notre modèle, c'est déjà une très grande différence, après on peut toujours discuter de la couleur du costume, de la voiture du dirigeant ou de son mode de vie. Mais pour autant il y a bien un président d'un côté, un directeur général de l'autre, c'est vrai à tous les échelons, et c'est ce qui fait vraiment cette richesse et cette force, c'est ce qui permet d'éviter les catastrophes. Cela ne veut pas dire que de temps en temps il n'y a pas des dysfonctionnements, des irritants, des choses qui ne vont pas bien, fort heureusement quelque part ; mais ce système nous permet d'éviter des orientations qui pourraient faire sombrer le bateau. »*

On remarque cependant que ces éléments relatifs aux atouts de la gouvernance mutualiste ne sont que très peu mobilisés dans le discours étudié au chapitre précédent par le président du CMB.

## La contribution au territoire

Le second point de clivage, certes moindre, concerne la conviction que l'entreprise de demain participe au développement du territoire. Les sociétaires étaient associés négativement à cette idée. Un groupe mixte en termes de parties prenantes était associé positivement. Le noyau stratégique n'était pas associé spécifiquement à cet axe.

On constate pourtant auprès du dirigeant interrogé que la dimension territoriale revêt une importance particulière dans la vie de l'entreprise mutualiste. Le modèle mutualiste invoqué s'appuie sur un **service de proximité et le maintien/développement de l'emploi sur le territoire**. En terme de service, l'entreprise met en avant « *la capacité à disposer d'autant de points de vente, d'autant de distributeurs automatiques* », la proximité par rapport au domicile, les « *centres de décision très près de la demande (90% des demandes dans les caisses locales obtiennent des réponses dans la caisse locale* ». Au plan de l'emploi, c'est une entreprise « *qui crée des emplois, encore cinq cents l'année dernière, qui participe à conserver sur son territoire de belles entreprises qui pourraient être, certaines, rachetées par des fonds de pension américains, j'en connais quelques unes... donc qui participe au développement de la région sur lequel il est.* » Ce rôle actif sur le territoire, allant jusqu'au choix d'y maintenir des entreprises, suggère que l'organisation joue ici un rôle décisif sur l'avenir du territoire breton, un rôle qu'on pourrait qualifier de politique, qu'elle entend assumer. L'entreprise semble en tout cas en pleine maîtrise de son impact sur son environnement.

Mais le lien au territoire est également vecteur de **contrainte** : « *Par rapport à nos concurrents, nous avons des coûts de structure importants, liés à notre présence sur le territoire, c'est appréciable d'avoir une agence proche de son domicile. Mais cela génère pour l'entreprise des coûts très élevés, que n'ont pas par exemple les banques en ligne* ». Peut-être est-ce cet aspect contraignant qui explique le manque de lien clair entre le noyau stratégique et le thème du territoire ?

Quant aux **sociétaires**, souvenons-nous qu'ils ne percevaient pas autant la contribution au territoire. L'entretien nous éclaire sur ce point : ils seraient sensibles au service de proximité, mais ils le considèrent comme allant de soi . « *Les sociétaires veulent les avantages du modèle, les tarifs, la proximité, des réponses rapides* ». D'autre part, par méconnaissance, comme nous l'avons expliqué précédemment, les sociétaires n'ont pas conscience de l'impact

de l'entreprise sur le tissu local. Enfin, ils auraient tendance à raisonner au plan individuel sans reconnaître la « *redistribution collective* » : coûts de structure liés à la proximité, investissement dans la modernisation de l'informatique, soutien de l'emploi sur le territoire.

Le groupe qualifié de « tenants du territoire » a peut-être mieux compris ces enjeux.

Ainsi l'entretien confirme les enjeux identifiés autour des thématiques de la maîtrise du projet et du territoire, il fournit certaines clés de lecture pouvant expliquer les différences d'appréciation entre les groupes.

### 2.2.3. Une stratégie de gestion d'un modèle « en bordure de terrain »

La seconde partie du guide d'entretien aborde le positionnement de l'entreprise. Il s'agit de savoir comment sont gérés les écarts de légitimité par l'entreprise.

#### **Une banque régionale qui conjugue réponses sociétales et avantage concurrentiel**

Le modèle proposé pour assurer la cohésion autour du projet est celui d'une entreprise participant au développement de sa région. « *C'est un modèle hérité du 19<sup>ème</sup> siècle, 1850, qui crée des emplois, (...) qui participe au développement de la région sur lequel il est ; donc c'est un modèle qui n'est pas idéal mais qui fait ses preuves. Qui fait ses preuves parce que c'est une banque régionale de plein exercice, je crois que je le dirais comme ça.* »

Dans ce modèle, la performance et la rentabilité sont au service des sociétaires sous la forme d'une « *redistribution collective* » : « *Cela a sans doute évolué mais si on parle de la capacité à disposer d'autant de points de vente, d'autant de distributeurs automatiques, la capacité à embaucher tous les ans quatre-cent à cinq-cent nouveaux collaborateurs, on favorise l'emploi. C'est ce modèle-là qui favorise tout ça. Quand on dit redistribuer, c'est au service des coopérateurs. Si je prends une image, c'est d'agrandir le gâteau pour mieux le partager et que chacun ait une plus grande part. Je pense qu'aujourd'hui c'est toujours vrai, c'est vrai différemment* ». On retrouve bien l'analyse menée par Mendez (2001), qui décrit le concept de « *banque régionale mutualiste* » comme un moyen utilisé par les banques pour « *à la fois préserver un niveau de confiance fondé sur les compétences de l'entreprise et de reconstruire la confiance dans les intentions de la banque* » (2001 : 25).

Le mutualisme répond aux attentes de la société actuelle. Il est particulièrement adapté aux périodes de crise et constitue un atout stratégique dans un cadre concurrentiel. *« Il retrouve quelque part une forme de fraîcheur, ses valeurs sont plutôt aujourd’hui appréciées ; en fait c’est un modèle qui fonctionne me semble-t-il beaucoup mieux par temps de crise. Il a été mis en place dans les années 1850 parce qu’il fallait que les agriculteurs en Allemagne se protègent des usuriers, aujourd’hui il reprend des couleurs parce qu’effectivement il faut avoir un système de protection collective et que le modèle tel qu’il est fabriqué, conçu, avec des conseils d’administrations de proximité, des salariés qui travaillent sur des périmètres plutôt petits et bien définis, fonctionne mieux. Donc c’est un modèle qui fonctionne mieux, peut-être malheureusement ou heureusement je n’en sais rien, par temps de crise ».*

Ainsi l’on voit que l’entreprise s’appuie sur un contexte favorable et sait utiliser les atouts du modèle mutualiste, qui permet de conjuguer réponse aux attentes sociétales et avantage concurrentiel. C’est en cela qu’il s’agit d’un modèle évolutif, qui s’adapte, conjoncturel.

### **La gestion des écarts : est-il besoin de définir un modèle qui marche ?**

Les écarts, les points délicats, font l’objet d’**ajustements**, l’entreprise s’appuyant sur son fonctionnement interne pour faire une **veille permanente**. *« On a les procès-verbaux de CA qui remontent. On les analyse, (...) quand on a une plainte, une critique, qui revient de manière répétée, cent-cinquante fois, on étudie la question de près. En fait on a des antennes à tous les niveaux de l’organisation, avec à chaque fois des conseils d’administrations. C’est un système de veille permanente. »*

Toutefois, quand on aborde la question des écarts par rapport au modèle mutualiste, on touche un point sensible, **plus difficile à aborder**, on serait *« hors sujet »* ou *« polémique »* : le mutualisme, *« c’est une culture d’entreprise (...) c’est aussi une capacité à réagir avec passion, peut-être avec excès, quand on croit voir dans les questions quelques reproches d’une déviance. Alors je m’explique, je pense que vous étiez tout à fait dans votre rôle, ça c’est du ressenti, spontanément j’ai pu avoir des réactions, parce que ce modèle il est difficile à expliquer ».*

Paradoxalement, il est avancé à plusieurs reprises que le modèle a évolué depuis les années 1850, qu’il faut tenir compte du contexte économique concurrentiel : *« il ne faut pas non plus comparer les époques et vouloir ce qu’on a aujourd’hui avec les outils d’hier ».* Néanmoins, les adaptations du modèle seraient-elles un sujet tabou ? Est-il délicat de parler des

dysfonctionnements d'un modèle sur lequel repose la stratégie de différenciation de l'entreprise ? Le modèle est-il trop complexe pour être explicité ? Une tentative de synthèse laisse apparaître la notion d'entreprise basée sur un « *modèle un peu parallèle* », de « *bordure de terrain* » : « *Pour autant effectivement son adaptation à l'environnement extérieur fait que quelques fois, par rapport à des valeurs initiales, on peut être non pas hors jeu, mais en bordure de terrain, et ce n'est pas toujours évident de confronter toutes ces équations* ».

On peut relever une attitude **ambiguë** par rapport à la communication sur le modèle mutualiste. D'un côté, il y a une volonté de communiquer davantage étant donné l'avantage concurrentiel qu'il procure. Les campagnes de publicités télévisuelles en témoignent, destinées au grand public. D'un autre côté, quand l'occasion se présente, comme aux 100 ans du Mutualisme à Landerneau, on constate que le modèle est peu explicité aux parties prenantes. Certes c'est un modèle complexe, difficile à expliquer, qui n'intéresse pas les sociétaires. Une interprétation complémentaire est possible : le désintérêt porté à la gestion par les sociétaires laisse une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires. Par conséquent, la complexité permet aussi d'affirmer les aspects pragmatiques et managériaux du modèle. Il s'agit de poursuivre une stratégie d'entreprise, qui pourrait être mise en question si les sociétaires étaient davantage impliqués.

D'ailleurs, pourquoi tenter de l'expliciter puisqu'il fonctionne bien comme ça ? Au sujet des sociétaires, il est mentionné : « *D'abord est-ce qu'il faut les convaincre ? Je ne sais pas s'il faut les convaincre, on convainc quelqu'un quand il n'est pas lui-même convaincu mais cela ne se pose pas en ces termes. L'année dernière, en solde net on a progressé de trente mille, plus trente-deux mille de mémoire, le nombre de sociétaires au crédit mutuel de Bretagne. (...) Et donc voilà, moi je vous apporte factuellement des réponses : plus trente mille en Bretagne, part de marché qui augmente.* » La preuve est faite que le mutualisme ça marche, puisque les entreprises se développent. Alors pourquoi chercher les difficultés en explicitant un modèle avec ses paradoxes ? On voit également ici que la légitimité privilégiée est encore la pragmatique, l'entreprise justifie sa performance par rapport à sa croissance. Mais cette croissance, on l'a vu, est mise au service des membres. Nous voici dans un cercle... vertueux ou vicieux ?

## **Conclusion du chapitre 7**

Ce chapitre a vocation à trianguler les données.

La mise en relation des données quantitatives (le gap), et qualitatives (l'investissement en gouvernement) fait ressortir plusieurs éléments. On constate un socle commun présent dans les deux études, une définition particulière de la légitimité qui semble propre à l'entreprise mutualiste. Les entreprises intègrent bien au discours les points sensibles identifiés que sont le rapport au territoire et la maîtrise du projet. Mais elle le font de manière différente.

A partir des résultats, nous dégagons trois types, forcément simplifiés, de gestion de la légitimité en contexte mutualiste : la gestion communicationnelle, politique et managériale. Ces trois approches peuvent relever d'impératifs contextuels mais également de choix stratégiques ou politiques.

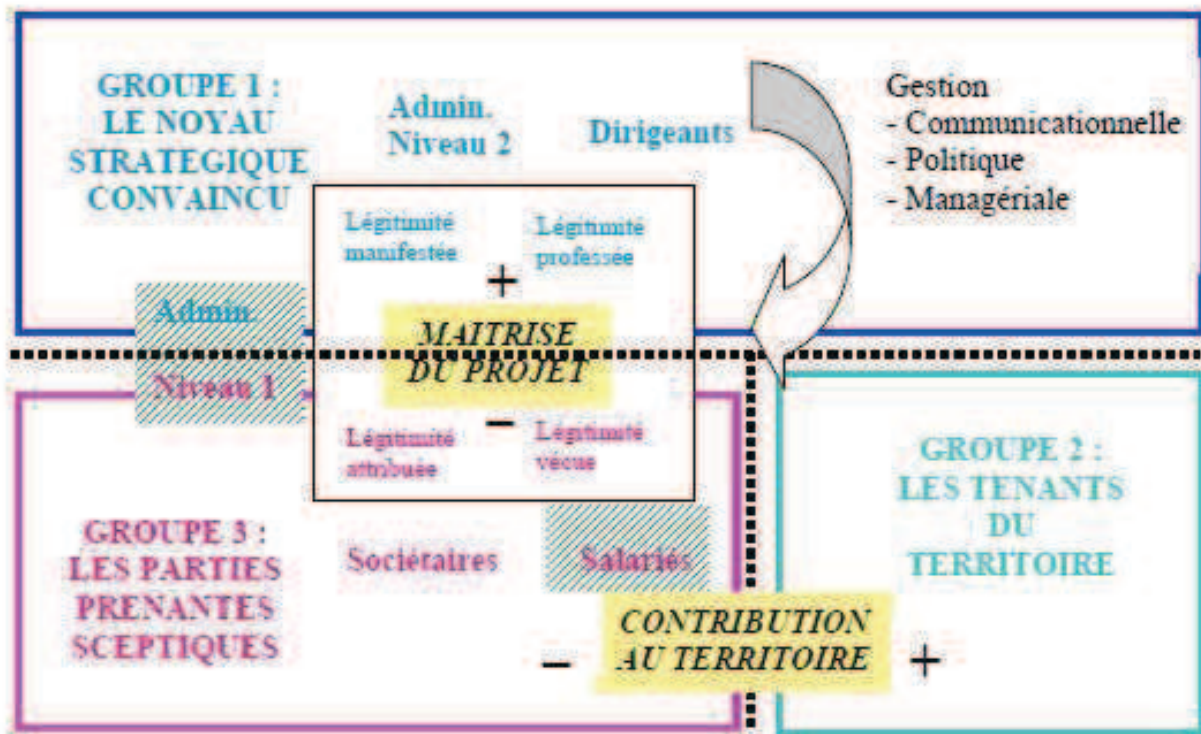
Une des stratégies identifiée est approfondie. La stratégie dite managériale est illustrée au travers du cas de la banque. Le modèle mutualiste semble bien être considéré comme un avantage concurrentiel. La difficulté d'en partager une définition, par nature complexe, constituerait elle aussi un atout stratégique. En effet, cela permet d'élaborer des messages différenciateurs susceptibles d'attirer de nouveaux clients, tout en tenant un discours plus axé sur les réalités économiques auprès des parties prenantes susceptibles de s'impliquer dans la gestion. Ce focus fait bien apparaître le caractère pragmatique des justifications et du modèle véhiculé. Le sociétaire est considéré comme un client ; son ubiquité n'est dès lors pas prise en compte. Le flou autour d'une définition du mutualisme laisse libre une zone d'ajustement dont s'empare l'agir stratégique, visant à faire évoluer les représentations vers un modèle davantage managérial. Une fois le client devenu sociétaire, il recevra un discours plus managérial.



# Conclusion de la seconde partie

La seconde partie de ce travail vise à comprendre l'expression ou le jeu des légitimités entre les parties prenantes impliquées dans l'entreprise mutualiste. Ce faisant, il est permis de tester le modèle conceptuel élaboré et d'apporter des réponses à nos questionnements. La figure 42 synthétise nos résultats.

Figure 42 : La gestion du gap en contexte mutualiste



Légende :



Gap



Maillon faible de la stratégie de légitimation

Il était pressenti un écart entre la légitimité construite par le noyau stratégique et perçue par les parties prenantes.

L'étude quantitative met en évidence des divergences et convergences dans les représentations du mutualisme. Du côté des convergences, les parties prenantes interrogées partagent un **socle commun** autour de trois idées : l'entreprise mutualiste fait preuve de pragmatisme solidaire, incarne des modèles de société différents, et la question de sa banalisation se pose. On remarque l'absence d'un axe structuré par les aspects moraux.

Les résultats permettent de **cerner les contours de ce gap**, qui porte plus particulièrement sur deux points :

- de manière principale sur le sentiment que l'entreprise maîtrise son projet,
- de manière secondaire sur la perception qu'une entreprise mutualiste moderne contribue au développement du territoire.

Ainsi le mutualisme n'échappe pas à la remise en question de sa légitimité morale. Si la solidarité et les aspects statutaires sont mis en avant par le management, on se rend compte que la maîtrise du projet reste un point d'achoppement.

Dans la firme comme « *communauté morale légitimée* » (Renou et Renault, 2007), le management se charge du processus dialogique amenant la construction de mondes communs, de signification partagée. C'est le pouvoir d'exégèse dévolu aux dirigeants. Cependant, la gouvernance mutualiste se trouve en déséquilibre, avec la dilution du pouvoir de contrôle des sociétaires et l'accroissement du pouvoir de capacité des dirigeants. La désaffection des sociétaires pour le mutualisme est liée à un sentiment de manque de maîtrise sur le projet de l'entreprise. Ainsi, le sens donné ne correspondrait plus à une construction émanant des sociétaires.

Le **positionnement des parties prenantes** est réalisé par la proposition d'une typologie. On observe un clivage horizontal entre le noyau stratégique et la base (sociétaires et salariés). Vu sous l'angle de l'élaboration d'une stratégie de légitimation, salariés et administrateurs de niveau 1 peuvent apparaître comme des maillons à renforcer. Les administrateurs de niveau 1 peuvent se positionner dans les deux sphères, conformément à leur rôle de charnière du système représentatif. Les administrateurs de niveaux 2 partagent la vision des dirigeants, dans un lien de co-construction de la stratégie, voire de « *connivence* » (Chaves et Sajardo-

Moreno, 2004). Ceci n'est pas surprenant, étant donné la taille et la complexité de gestion des organisations étudiées. Ce constat est gage d'efficacité de gestion. Il interroge néanmoins le lien que les administrateurs, bien souvent sélectionnés par cooptation, entretiennent avec leur base.

Dans l'approche théorique, le gap est maîtrisé par le noyau stratégique qui met en place des pratiques de légitimation. Ces investissements en gouvernement prennent souvent la forme d'un discours. Les discours étudiés se révèlent différenciés dans leurs structures sous-jacentes. Ainsi, il n'est pas fait référence à un modèle mais plutôt à **des modèles mutualistes** qui, en substance pourraient se définir ainsi :

- La dynamique des hommes : l'entreprise mutualiste est en prise avec le système économique et soumise aux contraintes de marché, néanmoins ces contraintes font l'objet de discussions avec les coopérateurs ;
- La dynamique de l'organisation : le mutualisme permet de réussir économiquement ;
- La dynamique de gouvernance sociétariale : le sociétaire doit être mis au cœur d'un système représentatif complexe.

Pour expliquer l'absence d'un modèle inter-organisationnel plus marqué, nous avançons plusieurs idées. Chaque entreprise est dépendante de son sentier de croissance, qui l'amène à considérer son histoire et son activité. La stratégie communicationnelle est observée dans une structure ayant deux caractéristiques distinctives : c'est la plus petite des trois organisations et elle a un double réseau de représentation, par territoire et par activité. Le discours sur le mutualisme s'insère nécessairement dans un contexte propre à chacune des entreprises ; ces dernières gèrent la légitimité de manière hétérodoxe, conjoncturelle, par rééquilibrages successifs. Dans chaque cas, nous avons vu que l'accent mis sur une certaine vision du mutualisme constituait une réponse aux situations et problèmes de gouvernance rencontrés. Ainsi, le modèle mutualiste étant difficile à expliquer, sa plasticité en fait un outil de gestion intéressant.

Les discours correspondent à **trois stratégies d'utilisation du modèle mutualiste** :

- La gestion communicationnelle. Il s'agit, dans un contexte de difficultés économiques, d'expliquer la situation, les enjeux, de partager un constat et les

solutions qui sont apportées. Cette optique insiste sur le principe de délibération propre au mutualisme.

- La gestion politique. Pour gérer le gap, sont invoqués les principes de fonctionnement du modèle mutualiste et le rôle central des sociétaires. Ceci manifeste une tentative de revitaliser le lien démocratique. Cette optique revient aux fondamentaux de la gouvernance mutualiste.
- La gestion managériale. Le discours met en avant le projet de l'organisation. La gestion du gap apparaît comme une opportunité de faire évoluer le modèle mutualiste vers une acception davantage pragmatique.

Dans tous les cas, la pertinence de la théorie de la légitimité est confirmée. Ces trois stratégies type sont forcément schématiques, de même qu'elles comportent toutes une dimension instrumentale. Néanmoins, elle laissent entrevoir des choix possibles dans l'utilisation du modèle mutualiste.

Ces choix rappellent les distinctions faites par Desroche (1992 : 8) dans la communication entre l'entreprise (l'appareil) et l'association (le réseau). L'auteur distingue différentes façons d'animer le réseau des membres.

Dans une animation intégration, *« le pouvoir des appareils a déterminé une politique et pris des décisions à partir de ses laboratoires. Mais pour en assurer l'application il convient d'obtenir la participation des réseaux. Il s'agit de leur vendre cette politique ou cette décision et il s'agit qu'ils l'achètent. »*. Ce type d'animation correspondrait à la gestion managériale.

Dans l'animation-contestation, *« inversement au cas précédent, ce sont les réseaux qui émettent et qui demandent essentiellement aux appareils de recevoir leur message »*. Ce pourrait être l'optique dans laquelle se place le discours de l'approche communicationnelle, laissant entendre que les messages sont bien reçus.

Enfin, l'animation-médiation instaure un *« dispositif réciproque entre émetteur et récepteur »*, tel que l'ACI l'a recommandé : *« Direction et responsables (les appareils) doivent à tous les niveaux être en contact étroit avec l'opinion des membres individuels (les réseaux), et la machine doit être mise en place pour transmettre les recommandations de « la base » au haut de l'échelon (from the « grass roots » upward) »*. C'est peut-être davantage dans cette logique que se situe le discours que nous avons qualifié de gestion politique du gap de légitimité.

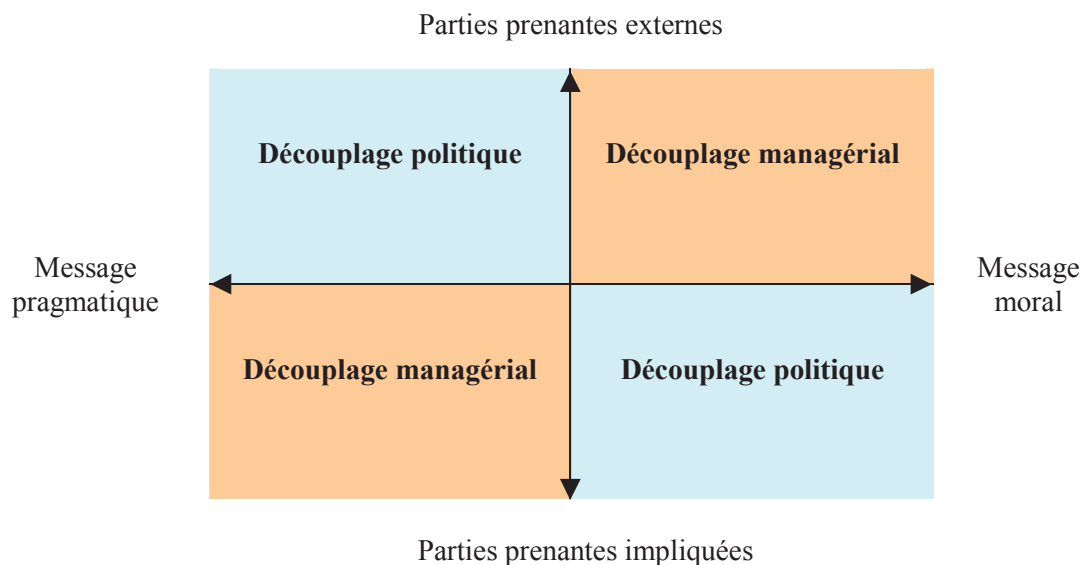
La notion d'**ubiquité** a soutenu notre construction théorique. Nous postulons une légitimité sociétariale au cœur de laquelle l'ubiquité permet d'aligner les intérêts des parties prenantes. Les observations nous apportent quelques éléments de réponse. Dans l'étude quantitative, la vision partagée entre les parties prenantes intègre un pragmatisme partenarial, ouvert sur les attentes des différentes parties prenantes. Un des trois groupes ne peut être associé statistiquement à aucune partie prenante, bien que les comprenant toutes. On peut interpréter ce résultat à la lumière de l'ubiquité. Les notions de modernité et de développement du territoire ne seraient pas réservées à une catégorie particulière de partie prenante. Dans l'étude des discours, on retient que le sociétaire est considéré, soit surtout comme client (approche managériale), soit surtout comme membre associé (approche politique). Si la double qualité ressort mieux dans un seul cas (approche communicationnelle), c'est peut-être parce que, s'agissant de la coopération agricole, le lien d'activité est plus intense entre le coopérateur, en l'occurrence fournisseur, et l'entreprise.

L'approfondissement de l'un des cas, celui de la banque, **confirme l'utilisation du modèle mutualiste comme ressource stratégique** dans un but de différenciation. Comment définir cette ressource stratégique ? Le modèle mutualiste confère stabilité et protège du court-termisme. Il offre (ou contraint également à) une justification permanente. Nous avons noté l'orientation pragmatique des justifications. Si cette orientation est adaptée au contexte économique, elle comporte tout de même un risque : la logique de professionnalisation s'étendrait ainsi à la sphère politique du mutualisme, avec pour horizon une professionnalisation des sociétaires.

Que devient l'utopie dans un système où le pouvoir managérial prend le pas sur le pouvoir politique ? Rappelons avec Malo, dans la lignée de Desroche et Ricoeur, que l'utopie et l'idéologie sont toutes deux constitutives de l'organisation. *« En économie sociale, la rencontre du groupement de personnes et de l'argent impose un compromis à l'un et à l'autre mais la combinaison est elle-même une innovation sociale. La combinaison existe non pas parce que nous sommes dans le meilleur des mondes mais pour faire naître le meilleur des mondes. On retrouve dans l'articulation entre un projet utopique et l'idéologie la même dynamique qu'à l'origine de la forme coopérative »* (Malo, 2000 : 29).

Malgré l'ubiquité des parties prenantes, dans la stratégie de communication, on observe un **découplage** (Handelman et Arnold, 1999). En effet, au grand public sont adressés des messages différenciateurs susceptibles d'attirer de nouveaux clients, tandis que le discours semble plus axé sur les réalités économiques quand il est destiné aux parties prenantes susceptibles de s'impliquer dans la gestion. Le contraste est frappant si l'on compare cette pratique avec celle de l'entreprise Groupama<sup>44</sup>. Dans cet autre cas, non étudié en détail ici, on sait néanmoins que les campagnes publicitaires<sup>45</sup> ne font pas référence à l'identité mutualiste, alors que le discours étudié manifeste une volonté de mettre le sociétaire au cœur de la gouvernance. Le découplage est inversé dans les deux entreprises. Chez Groupama, il est suggéré que les clients, attirés en raison des aspects pragmatiques des services, seront ensuite invités à un apprentissage politique. Les deux types de découplage identifiés sont schématisés ci-dessous (figure 43).

Figure 43 : Découplage en contexte mutualiste



Chaque approche interroge sur la place du modèle mutualiste. Dans le découplage managérial, le modèle est considéré comme attractif mais risque d'être cantonné à la gestion d'une image de marque sans réel impact sur la gouvernance. Dans le découplage politique, la gouvernance mutualiste est privilégiée mais reste confidentielle.

<sup>44</sup> La campagne de communication grand public de la coopération agricole n'est à ce jour pas encore diffusée.

<sup>45</sup> Vidéos Cerise sur le site [www.groupama.fr](http://www.groupama.fr)

Nos résultats rejoignent les travaux récents de Pastré et Gecheva (2012). Ces auteurs soulignent les défis que les entreprises mutualistes ont à relever. Ceux de la gouvernance portent sur la coopération entre réseaux coopératifs, l'internationalisation, voire le retour de « *l'anti-conformisme* » (2012 : 312). Sont proposés douze commandements pour l'avenir, dont les quatre principaux nous semblent particulièrement adaptés au vu des conclusions de notre travail : « *tu retrouveras tes racines* » ; « *tu ne tourneras point le dos à la modernité* » ; « *ta réflexion sera nécessairement politique* » et « *ton approche sera nécessairement bottom-up* ». (2012 : 316).

# CONCLUSION GENERALE

Ce travail se termine, avec ses apports et ses limites, il est un temps pour conclure.

## **Rappel de la démarche**

Partant du double constat que la légitimité mutualiste est mise en question, mais qu'elle est aussi porteuse d'atouts, nous nous sommes intéressés à l'entreprise mutualiste dans ce qu'elle a d'original. Nous avons voulu mieux comprendre la notion de légitimité dans le contexte mutualiste d'aujourd'hui.

Dans une première partie, il s'agissait d'identifier conceptuellement la notion de légitimité dans l'entreprise mutualiste. Le cadre construit a fait appel à la définition de la légitimité selon Suchman (1995), qui distingue trois dimensions, pragmatique, morale et cognitive. L'apport de Ricoeur (1997) a permis de soutenir théoriquement la notion de gap de légitimité. Ces éléments sont contextualisés au mutualisme. L'entreprise mutualiste est alors définie comme une firme partenariale et comme porteuse d'ubiquité chez ses parties prenantes. La construction s'est faite sur la base de la littérature et d'entretiens exploratoires. Dans le modèle proposé, le management doit veiller à l'accordement du système des légitimités. Dans l'entreprise mutualiste, le ciment est constitué par le modèle mutualiste.

Dans une seconde partie, nous avons testé le modèle. Une étude quantitative a permis de mettre en lumière le gap mutualiste et le positionnement des parties prenantes. L'étude des discours révèle, dans ses structures sous-jacentes, différentes conceptions du mutualisme,



différentes stratégies de légitimation. L'une de ces stratégies, l'approche managériale, a été approfondie en guise de prolongement.

## **Principales contributions**

Nous avançons ce que nous pensons constituer les apports théoriques et managériaux de la recherche réalisée.

### **Apports théoriques**

Dans ce travail, nous avons montré la pertinence de la théorie de la légitimité dans l'étude du gouvernement d'entreprise, en particulier mutualiste. Ce concept nous semble à même d'accompagner la compréhension de l'entreprise mutualiste, éventuellement son renouveau. En transposant la théorie de Suchman, nous apportons un modèle **contextualisé**, tel que nous y invite l'approche transactionnelle qui postule l'importance des mondes vécus (Dewey et Bentley 1973 ; Renou et Renault, 2007). Nous nous situons dans une démarche « *d'adoption-adaptation des outils d'analyse du contexte stratégique* » (Demoustier et Malo, 2012). Le modèle transposé est adapté aux particularités mutualistes, il reconnaît comme caractéristique fondamentale l'ubiquité du sociétaire. Il met en avant la pertinence d'une approche partenariale transactionnelle pour rendre compte de la gouvernance mutualiste.

Cette construction questionne le management stratégique classique et se pose en lien avec les réflexions sur l'éthique des affaires, la performance globale, la responsabilité sociale ou encore l'élaboration de nouveaux indicateurs de richesse. Elle contribue aussi à l'étude du mutualisme et à sa considération, au-delà d'un simple terrain, comme un objet de recherche à part entière.

En nous penchant sur le système des légitimités, nous avons mis en exergue **qu'il n'existe pas clairement un seul modèle mutualiste**. Nous concluons à la plasticité du modèle et à son utilisation stratégique selon le contexte et l'environnement. Si elle se poursuit, cette tendance à ne sélectionner dans le modèle « *que ce qui convient au moment* » porte le risque d'accroître la distanciation entre le management et les sociétaires et de s'éloigner d'une identité mutualiste marquée par un idéal démocratique. Le travail met en évidence différentes stratégies de gestion de la légitimité en contexte mutualiste, à visée davantage communicationnelle,

politique ou managériale. Dès lors, on peut penser que, s'il n'existe pas un modèle unique et immuable, les références communes restent affaire de choix.

Par ailleurs, l'analyse nous permet de mieux comprendre le phénomène de **découplage en contexte mutualiste**. Elle met en avant deux types de découplages :

- l'un qualifié de politique, dans lequel le message adressé aux parties prenantes externes est pragmatique ; attirées par la satisfaction de leurs intérêts, elles sont ensuite invitées à un apprentissage politique sur leur rôle dans la gouvernance ;
- l'autre qualifié de managérial, dans lequel les aspects moraux sont mis en valeur auprès des parties prenantes externes dans un but de différenciation ; attirés par la participation à un bien-être social, elles sont ensuite exposées à des messages pragmatiques et une vision managériale du mutualisme.

On notera également à l'issue de ce travail que, si l'entreprise mutualiste doit faire coexister différentes légitimités, elle dispose par nature de mécanismes d'ajustement. Sa gouvernance particulière lui impose une justification permanente. Ceci représente une contrainte, mais peut aussi être vu comme un avantage stratégique dès lors que l'on admet la nécessité de maîtriser le gap de légitimité.

### Apports managériaux

Ce travail nous permet de mieux comprendre le positionnement des organisations dans le mouvement mutualiste. Il nous aide à connaître le positionnement des parties prenantes principales et leurs attentes, ainsi qu'à évaluer l'adéquation des réponses stratégiques apportées.

Dans un contexte socio-économique où il est difficile d'affirmer un modèle original, on peut tout de même dire que le mutualisme d'aujourd'hui rassemble les parties prenantes impliquées autour de deux points principalement : un pragmatisme sociétarial et l'adhésion à des modèles de société différents. Ceci constitue un point d'appui pour le management : on peut bien parler **d'un modèle original partagé**. Par contre on remarque l'absence de consensus sur la dimension morale, sur la mise en action des valeurs du mutualisme, pourtant souvent invoquées.

Nous avons montré que, si le noyau stratégique composé des dirigeants et administrateurs de niveau 2, semble partager une même représentation de l'entreprise mutualiste, il n'en va pas de même des autres parties prenantes. Par conséquent, sur le plan managérial, **une attention particulière pourrait être portée à l'adhésion de deux groupes**, en position stratégique dans le système de légitimation :

- Les administrateurs de niveau 1 ; l'étude montre leur rôle de charnière entre le sociétariat et le noyau stratégique.
- Les salariés, qui vivent le mutualisme de l'intérieur ; l'étude montre leur distanciation du noyau stratégique.

En cela, le travail a des implications en communication interne, marketing, particulièrement « *marketing interne* » envers le personnel de contact.

Quant aux sociétaires, alors que le mutualisme est de plus en plus perçu par les entreprises comme un atout stratégique, eux ne semblent pas être convaincus que l'entreprise maîtrise vraiment son projet. Nous montrons que c'est en renouant avec l'idéal démocratique, en **redonnant une place véritablement centrale aux sociétaires dans la gouvernance**, que les entreprises mutualistes pourront s'assurer d'une légitimité solide et durable, en lien avec les exigences de la société. La question de l'instrumentalisation est latente.

Ce qui fait du mutualisme un atout, c'est le lien de sociétariat, qui implique des contre-pouvoirs et une gestion sur le long terme. Ce lien induit également une ouverture que les gestionnaires sont tentés de maîtriser, de canaliser au service d'une vision stratégique. Car cette ouverture pourrait en effet mettre en péril la réussite du projet. Le défi est celui de l'implication des sociétaires. Si le modèle mutualiste semble être en phase avec la société, il risque de se cantonner à une coquille vide s'il se limite à des investissements de forme, à de la communication institutionnelle.

Comme nous l'avons vu, l'idée que l'entreprise est maître de ses décisions et opère une redistribution collective sur le territoire, n'est pas partagée. Le concept d'entreprise d'exercice régional souvent véhiculée par les firmes mutualistes ne suffit pas à emporter l'adhésion des parties prenantes. Cette pratique courante de légitimation par les résultats doit peut-être laisser la place à une légitimation par les causes. Le véritable atout stratégique réside en un renouveau de la dimension associative, participative, politique. La différenciation se

manifesterait par un réel contrôle du sociétaire. En ce sens, les pratiques de gestion pourraient favoriser également la formation des sociétaires, leur éducation tant aux aspects techniques qu'à la délibération en système coopératif. Toute la difficulté consiste à concilier pilotage stratégique et vie démocratique.

Les découplages dans la gestion de la légitimité révèlent une capacité d'adaptation du message mutualiste. Cependant ils sont en contradiction avec le principe d'ubiquité des parties prenantes, pourtant fondamental dans le mutualisme. Il est permis de penser qu'une adhésion des parties prenantes au modèle mutualiste sur le long terme, passe par un message plus unifié.

## **Limites**

La qualité de la recherche, sa rigueur scientifique, peut être évaluée à partir de deux indicateurs : la validité et la fiabilité. Ces deux questions concernent autant les recherches quantitatives que qualitatives, avec cependant des critères adaptés. Elles ont été abordées au cours des chapitres d'analyse de données.

Toute recherche comporte des limites. Le processus de recherche impose d'en prendre conscience et l'intégrité du chercheur impose de les reconnaître. Celles que nous avons pu identifier se rapportent au cadre théorique, à la méthodologie et au terrain.

### Limites liées au cadre théorique

Certaines limites de ce travail sont directement liées au cadre théorique dans lequel nous l'avons inscrit. Les premières tiennent à l'approche de Suchman, d'autres concernent les parties prenantes ou encore la délimitation de l'objet de recherche.

On peut déplorer un aspect trop instrumental à l'approche de Suchman, car la légitimité est définie comme un jugement sur les actions de l'entreprise ; ce sont les **finalités** qui sont évaluées et non les causes, l'origine de l'existence de l'organisation. Le fait d'intégrer une approche plus wébérienne des causes de la légitimité, aboutirait à une vision plus complète. Dans ce travail, nous inscrivons l'analyse en sciences de gestion, dans une approche dite pragmatique ou de résultat. Suchman a inspiré de nombreux travaux, ce qui confère à son

apport une validité de consensus, ou « *faciale* », fondée sur le jugement de la communauté scientifique (Evrard *et al.* 2009 : 314)<sup>46</sup>. Néanmoins, en reconnaissant la primauté du management sur les autres parties prenantes, nous introduisons la notion de domination sous-jacente au concept de légitimité, cette dernière étant une domination acceptée.

Les positions des parties prenantes relèvent plus d'une approche « *photographique* » que d'une **vision dynamique**. En ce sens, il serait enrichissant d'adopter une approche basée sur le processus, qui mettrait en avant la co-construction de la légitimité avec les parties prenantes, les stratégies d'influence, l'évolution de l'environnement. Par ailleurs, on pourrait imaginer, dans un autre développement, d'associer les parties prenantes à l'élaboration du cadre théorique, dans une démarche de co-construction, par exemple de type recherche action ou recherche ingénierique.

Quant à l'objet de recherche, au-delà des discours, il serait pertinent **d'étudier des actes**, des investissements effectifs plutôt que formels. Pourquoi pas également aller plus loin et apprécier l'impact des stratégies de légitimation, qui seraient mesurées avant et après l'investissement ? Ou bien focaliser sur des pratiques particulières, susceptibles d'améliorer la légitimité de l'entreprise, par le biais d'une étude de cas ? D'autres travaux pourraient ainsi proposer des pistes d'action pour les politiques d'investissement en gouvernement en contexte mutualiste.

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'aucune grille ne peut parfaitement rendre compte de la complexité de la réalité. Selon la formule de Korzybski : « *une carte n'est pas le territoire* »<sup>47</sup>. Aucune représentation mentale ne peut prétendre dupliquer un objet réel, dynamique et unique.

## Limites liées à la méthodologie

La méthodologie implique de faire des choix, porteurs de certaines limites.

Les méthodes de traitement des données sont par principe **simplificatrices**. C'est leur force et aussi leur faiblesse. Nous avons constaté qu'elles mettent l'analyste face à des options

---

<sup>46</sup> "La validité faciale, fondée sur le jugement des experts, a récemment été revalorisée par les démarches critiquant les excès formalistes de l'utilisation du coefficient alpha et notamment la procédure C-OAR-SE" (Evrard *et al.* 2009 : 314)

<sup>47</sup> Korzybski A.(1958), *Science and Sanity, an introduction to non aristotelian systems and general semantics*, Lakeville, Insitute of general semantics.

susceptibles d'avoir une influence sur l'interprétation des données. Outre l'intérêt de familiariser le chercheur à des outils usuels, ces méthodes d'analyse de données permettent peut-être à l'analyste d'être plus objectif, en tout cas de mettre à distance sa subjectivité (Bardin, 1977 : 14).

Le recours à une **méthodologie mixte**, mobilisant approches quantitative et qualitative, impose, dans un temps restreint, de réaliser des apprentissages divers et d'accéder à des ressources variées (Creswell et Plano, 2006). Ceci a pu constituer une contrainte nuisant à l'élargissement des échantillons ou à leur exploitation plus approfondie selon l'une des méthodes.

### Limites liées au terrain

Notre choix de travailler particulièrement autour d'un événement oriente l'étude.

Les trois entreprises étudiées sont bretonnes. Cela crée-t-il un contexte d'analyse particulier ? Ce n'est pas le point de vue adopté dans ce travail. Les entreprises ont été considérées comme de grandes entreprises mutualistes, certes nées en Bretagne et attachées à leur territoire, mais avant tout représentatives du mutualisme d'aujourd'hui. Le travail pourrait être mené différemment en intégrant un **facteur culturel**.

Nous avons travaillé sur des **échantillons de taille modeste**, tant dans la phase quantitative (92 répondants) que qualitative (3 entreprises). Ceci peut réduire le potentiel de généralisation des résultats.

De même, il est possible que les répondants au questionnaire présentent un **biais de sélection**, car ils participent volontairement à une journée sur le mutualisme. Néanmoins, comme on l'a vu, cela n'empêche pas pour autant de relever des visions différentes. On peut dès lors penser que les différences identifiées traduisent des écarts *a minima*.

Il est également vrai que le terrain n'épouse pas précisément les **contours des activités mutualistes**. La grande absente est la santé. Ceci est lié au choix de focaliser le travail sur les 100 ans de l'Office Central et ses entreprises organisatrices. Dans la même veine, l'approche pourrait être davantage contextualisée dans le cadre d'une étude longitudinale.

Certes, ces limitations ne sont pas incompatibles avec l'approche exploratoire et abductive adoptée. Notre démarche n'est pas tant d'édicter des règles générales que de comprendre en profondeur quelques situations spécifiques. Néanmoins, il serait intéressant de prolonger le travail à plus grande échelle. Nous pourrions notamment valider sur de plus grands échantillons la typologie avancée et affiner les stratégies de légitimation déployées par les gestionnaires. Nous pourrions également confirmer que le modèle mutualiste invoqué est propre à chaque entreprise ou bien dégager des modèles de référence transversaux. Telles se présentent les principales pistes de développements ultérieurs.

Comment finir un travail de trois années ? Laissons le dernier mot à Virgile : *"On se lasse de tout sauf de comprendre"*.

# Bibliographie

## A

**Alburaki S. et Lamarque E. (2007)**, « La place des valeurs dans la gouvernance d'entreprise : le cas des banques mutualistes », *Revue française de gouvernance d'entreprise*, n°1, pp. 131-155.

**Aldebert B. et Rouzies A. (2011)**, « L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration », XX<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Nantes.

**Alternatives économiques (2006)**, *L'économie sociale de A à Z*, Hors-série pratique.

**Aoki M. (1984)**, *The co-operative game theory of the firm*, Clarendon Press.

## B

**Bardin L. (1977)**, *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France - PUF.

**Barnard C. (1938)**, *The Functions of Executive*, Harvard University Press.

**Barney J. (1991)**, « Barney, J.B. 1991 Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.

**Barraud-Didier V. et Henninger M.-C. (2009)**, « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopéraives agricoles », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°314, pp. 47-62.

**Bayle E. et Dupuis J.-C. (2012)**, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*, De Boeck.

**Boltanski L. et Chiapello È. (1999)**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, NRF essais.

**Boltanski L. et Thévenot L. (1991)**, *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, NRF essais.



**Bounfour A. (1998)**, « Investissements immatériels : définition et mesure, une approche fonctionnelle », *Actes du XIX<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, pp. 395-419.

**Buisson M.-L. (2005)**, « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Revue management et avenir*, vol. 4, n°6, pp. 147-164.

## C

**Cadiou C. et Morvan J. (2007)**, « R. Edward Freeman. De la gestion stratégique à l'éthique des affaires », in *Les grands auteurs en stratégie*, Grands auteurs, pp. 455-471.

**Cadiou C., Morvan J. et Gabriel P. (2005)**, « Cohérence et gouvernement d'entreprise, la construction d'une légitimité globale », XIV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Angers.

**Cadiou C., Morvan J., Regnard Y. et Rousseau A. (2006)**, « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste, essai de positionnement à partir d'un modèle intégré », XV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève.

**Cadiou C., Regnard Y., Rousseau A. et Morvan J. (2008)**, « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », in *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 35-56.

**Caire G. et Nivoix S. (2012)**, « La démocratie sociétariale "vue d'en bas". Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue Française de Gestion*, n°220, pp. 17-30.

**Calton J.M. et Payne S.L. (2003)**, « Coping With Paradox: Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems. », *Business & Society*, vol. 42, n°1, pp. 7-42.

**Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004)**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.

**Cartier J.-B., Naszalyi P. et Pigé B. (2012)**, « Organisation de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, pp. 41-63.

**Charreaux G. (1997)**, *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théories et faits*, Paris, Economica.

**Charreaux G. et Desbrières P. (1998)**, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 1, n°2, pp. 57-88.

**Chaves R. et Sajardo-Moreno A. (2004)**, « Social economy managers : between values and entrenchement », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n°1, pp. 139-161.

**Clarkson M.B.E. (1995)**, « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.

**Collette C. et Pigé B. (2008)**, *Economie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, Les Topos.

**Côté D. (2005)**, « Loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°295, pp. 50-69.

**Côté D. (2007)**, « Fondements d'un nouveau paradigme coopératif. Quelles incitations pour les acteurs clé ? », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°305, pp. 72-91.

**Côté D. (2009)**, « Le mode d'organisation coopérative au XIXe siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire », *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 2, pp. 61-84.

**Couret A. (2007)**, « L'impact des valeurs mutualistes sur les modes de suivi et de contrôle de la performance : Etude à la MACIF, à la MAIF et aux Ménages Prévoyants », Mémoire de recherche pour l'obtention du Master Recherche Management des Organisations, de l'IAE de Paris.

**Creswell J.W. et Plano Clark V.L. (2006)**, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications.

## **D**

**David A. (2000)**, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert, pp. 83-109.

**Déjean F. et Oxibar B. (2010)**, « Légitimation et communication sociétale : le cas Péchiney », *Management international*, vol. 14, n°2, pp. 69-82.

**Demoustier D. (2001)**, *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte et Syros.

**Demoustier D. et Malo M.-C. (2012)**, « L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle ? Question d'identité et de stratégie ! », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, pp. 15-37.

**Desroche H. (1976)**, *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les éditions ouvrières.

**Desroche H. (1992)**, « Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité », *Communication et organisation*, n°2.

**Dewey J. et Bentley A.F. (1949)**, *Knowing and the known*, Boston, Beacon Press.

**Di Maggio P.J. et Powell W.W. (1983)**, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.

**Di Salvo R. (2002)**, « La "Gouvernance" des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », *Revue d'Economie Financière*, vol. 3, n°67, pp. 165-177.

**Donaldson T. et Preston L.E. (1995)**, « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.

**Draperi J.-F. (2005)**, *L'économie sociale : utopies, principes, pratiques*, Presses de l'économie sociale.

**Draperi J.-F. (2010)**, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, vol. Acte 1.

**Draperi J.-F. (2012)**, *La république coopérative*, Larcier.

**Dreyfus M. et Toucas P. (2005)**, *Les coopérateurs*, Editions Groupement National de la Coopération.

**Dupuis J.-C. (2008)**, « De la nécessité de distinguer identité et légitimité de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n°231-232, pp. 169-170.

## E

**Enjolras B. (1996)**, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°296, pp. 42-55.

**Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009)**, *Market*, Paris, Dunod.

## F

**Fauquet G. (1935)**, *Le secteur coopératif*, Bruxelles.

**Filippi M. et Triboulet P. (2011)**, « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles », *Revue d'économie industrielle*, vol. 1er trimestre 2011, n°133, pp. 57-78.

**Freeman R.E. (1984)**, *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

**Freeman R.E., Wicks A. et Parmar B. (2004)**, « Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited », *Organization Science*, vol. 15, n°3, pp. 364-369.

**Friedman M. et Friedman R.D. (1962)**, *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.

## G

**Gabriel P. et Cadiou C. (2005)**, « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : Vers de nouveaux modes de gouvernance ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212 RSE, pp. 127-142.

**Gabriel P. et Regnard Y. (2011)**, « RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et assurance », *Revue Sciences de Gestion*, n°84, pp. 101-117.

**Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008)**, *Méthodologie de la recherche*, Paris, Pearson.

**Geertz C. (1973)**, *The interpretation of cultures*, New York.

**Genavre E. (2003)**, *L'investissement en gouvernement d'entreprise en France*, Publibook.

**Gendron C. et Gagnon C. (2011)**, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », *Les cahiers de recherche de la CRSDD*, n°2, pp. 44.

**Giordano Y. (2003)**, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Management et Société.

**Girod-Seville M. et Perret V. (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

**Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967)**, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyer.

**Glémain P. et Laville J.-L. (2010)**, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer.

**Granovetter M. (1985)**, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°91, pp. 481-493.

**Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1989)**, *Fourth Generation Evaluation*, London, Sage.

**Gueslin A. (1998)**, *L'invention De L'economie Sociale - Idées, Pratiques Et Imaginaires Coopératifs Et Mutualistes Dans La France Du XIX<sup>ème</sup> Siècle, 2<sup>ème</sup> Édition*, Paris, Economica.

**Guthrie J. et Parker L. (1989)**, « Corporate social reporting : a rebuttal of legitimacy theory », *Accounting and Business Research*, vol. 19, n°76, pp. 343-352.

## **H**

**Habermas J. (1978)**, *Raison et légitimité*, Paris, Payot.

**Habermas J. (1987)**, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

**Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. et Tatham R.L. (2006)**, *Multivariate Data Analysis. A global perspective*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson.

**Handelman J. et Arnold S. (1999)**, « The role of marketing actions with a social dimension : appels to the institutional environment », *Journal of Marketing*, vol. 63, n°3, pp. 33-48.

**Hill C.W. et Jones T.M. (1992)**, « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-154.

**Hlady-Rispal M. (2008)**, « Le marketing de l'économie solidaire », in *Marketings Contextuels*, Paris, Dunod.

**Husted B. et Allen D. (2000)**, « Is it ethical to use ethics as strategy ? », *Journal of Business Ethics*, n°27, pp. 21-31.

**Husted B.W. et Allen D.B. (2008)**, « Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics: The Impact of Individualism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, pp. 293-305.

**Huybrechts B., Mertens S. et Rijpens J. (2013)**, « Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resource and legitimacy », in *Governance and Democracy: Civil Society in a Changing World*.

**Huybrechts B. et Nicholls A. (2013)**, « The Role of Legitimacy in Social Enterprise-Corporate Collaboration », *Social Enterprise Journal*, vol. 9, n°2.

## I

**IFA, groupe de travail présidé par E. Pfimlin (2006)**, « Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original ».

## J

**Jensen M. (2001)**, « Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function », *European Financial Management*, vol. 7, n°3, pp. 297-317.

**Jensen M. et Meckling W. (1976)**, « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.

**Jolibert A. et Jourdan P. (2006)**, *Marketing Research*, Paris, Dunod.

**Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (2002)**, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble.

## K

**Koenig G. (1993)**, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, pp. 4-17.

**Koulytchizky S. (1999)**, « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, vol. 78, n°272, pp. 77-84.

**Koulytchizky S. et Mauget R. (2003)**, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, à la recherche d'un nouveau paradigme », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°287, pp. 1-67.

## L

**Laufer R. (1996)**, « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp. 12-25.

**Laufer R. (2000)**, « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert, pp. 45-81.

**Laville J.-L. (2012)**, « La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, pp. 3-13.

## M

**Malherbe D. (2008)**, « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité », *Management & Avenir*, vol. 20, pp. 147-178.

**Malo M.-C. (2000)**, « La coopération et l'économie sociale », Montréal, École des hautes études commerciales (Les Cahiers des leçons inaugurales).

**Malo M.-C. et Lapoutte A. (2002)**, « Caisse d'épargne et ADIE : Une configuration partenariale innovatrice », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°286, pp. 23-35.

- Martinet A.-C. (2012)**, « Perspectives. La recherche en management stratégique et l'E.S.S. : renouveler les objets et les projets de connaissance », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, pp. 313-323.
- Martinet A.-C. et Reynaud E. (2001)**, « Entre shareholders et stakeholders : la stratégie; une illustration par le management environnemental d'Evian-Danone" », *Revue Française de Gestion*, vol. novembre-décembre, pp. 12-25.
- Maucourant J. (2012)**, « New Institutional Economics and History », *Journal of Economic Issues*, vol. XLVI, n°1, pp. 193-207.
- Mauget R. (2008)**, « De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire : évolution ou dénaturation ? », in *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 57-73.
- Mayaux F. (2012)**, « Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, pp. 157-179.
- Meister A. (1974)**, *La participation dans les associations*, Paris, Les Editions Ouvrières.
- Mendez A. (2001)**, « Les mécanismes de la confiance », *Revue Française de Gestion*, n°135, pp. 18-27.
- Miles M.B. et Huberman M.A. (2003)**, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Morin E. (1977)**, *La méthode 1. La nature de la nature*, Paris, Le Seuil.
- Morin E. (1980)**, *La méthode 2. La vie de la vie*, Paris, Le Seuil.
- Morin E. (1991)**, *La méthode 4. Les idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Paris, Le Seuil.
- Morse J.M. (1994)**, « Designing funded qualitative research », in *Handbook of qualitative research*, SAGE, pp. 220-235.
- Muñoz J., Radrigán Rubio M. et Regnard Y. (2008)**, *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes.



## N

**Nouvel D. (2009)**, « Isomorphisme institutionnel et légitimité d'un groupe bancaire coopératif », in *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 17-62.

## O

**Oliver C. (1991)**, « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp. 145-179.

## P

**Pailler P. (1992)**, « L'entreprise et ses valeurs : l'expérience des logiques d'action au Crédit Mutuel de Bretagne », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°246, pp. 49-61.

**Pasquet P. et Liarte S. (2012)**, « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n°3, pp. 3-16.

**Pastré O. et Gecheva K. (2012)**, « La finance mutualiste à la croisée des chemins », *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Actes du sommet international des coopératives, Québec, 2012.

**Perez R. (2009)**, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, Repères.

**Pesqueux Y. (2000)**, *Le Gouvernement De L'entreprise Comme Idéologie*, Paris, Ellipses Marketing, Spécialité HEC.

**Pesqueux Y. (2002)**, *Organisations : Modèles et représentations*, Presses Universitaires de France - PUF.

**Petitclerc M. (2009)**, « Une question de justice ? Réforme assurancielle et tradition mutualiste au Québec (1890-1910) », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°311, pp. 83-94.

**Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978)**, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.

**Pfeffer J. (1981)**, « Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms », *Reserach in organizational behavior*, vol. 13, pp. 1-52.

**Philippe D. (2006)**, « La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation », *Management international*, vol. 10, n°3, pp. 49-66.

**Phillips N., Lawrence T.B. et Hardy C. (2004)**, « Discourse and institutions », *Academy of Management Review*, vol. 29, n°4, pp. 635-652.

**Polanyi K. (1944)**, *The Great Transformation*, Boston, Beacon press.

**Porter M.E. et Kramer M.R. (2011)**, « Creating shared value », *Harvard Business Review*, n°Janvier-Février, pp. 62-77.

## Q

**Quivy R. et Campenhoudt L. Van (1995)**, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

## R

**Rawls J. (1971)**, *A Theory of Justice*, Harvard, Harvard University Pr.

**Regnard Y. et Gouil H. (2005)**, « Les temporalités du mutualisme », *Revue des Sciences de Gestion*, n°49, pp. 89-115.

**Regnard Y. et Rousseau A. (2009)**, « La rationalité de l'entreprise coopérative : une analyse du Crédit Mutuel », Colloque international de l'AFFI, Brest.

**Reinert M. (1990)**, « ALCESTE, une méthodologie d'analyse textuelle et son application : Aurélia de Gérard de Nerval », *Bulletin de méthodologie sociologique*, n°26, pp. 24-54.

**Reinert M. (1993)**, « Les “mondes lexicaux” et leur “logique” à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars », *Langage et société*, n°66, pp. 5-39.

**Renault M. (2009)**, « *Perspectivisme, moralité et communication* », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 4, pp. 15-37.

**Renou Y. et Renault M. (2007)**, « *Une conception pragmatique de la firme partenariale* », *Economie Appliquée*, vol. Tome LX, n°4, pp. 51-80.

**Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (2006)**, *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, Paris.

**Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (2008)**, *La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises*, Rapport pour la DIISES.

**Ricoeur P. (1997)**, *L'idéologie et l'utopie*, Paris.

**Rosnay J. de (1998)**, *L'homme symbiotique - Regards sur le troisième millénaire*, Seuil.

**Rousseau A. (2005)**, « *La banque "mutualiste", d'un héritage "embarrassant" à une identité commerciale différente* », in *Exclusion et liens financiers*, Economica, Rapport du centre Walras, pp. 303-326.

## S

**Saillard Y. et Boyer R. (2002)**, *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, Recherches.

**Scott W.R. (2001)**, *Institutions and Organizations*, Sage.

**Selznick P. (1957)**, *Leadership in Administration*, Harper and Row.

**Sibille H. et Ghezali T. (2010)**, *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Paris, Grasset.

**Soenen G. (2009)**, « *Gérer les identités organisationnelles* », in *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod, pp. 799-824.

**Soenen G. et Moingeon B. (2002)**, « *The Five Facets of Collective Identities : Integrating Corporate and Organizational identity* », in *Corporate and Organizational Identities : Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, pp. 13-34.

**Soulage F. (2003)**, « De la difficulté de concilier contrôle et démocratie, le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°287, pp. 7-13.

**Suchman M.C. (1995)**, « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.

## V

**Vaara E. et Tienari J. (2008)**, « A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, pp. 985-993.

**Vallat D. (1999)**, « L'émergence du crédit populaire en France au XIXe siècle », in *L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions*, Paris, pp. 243-253.

**Vaugier E. (2009)**, *Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France.*, Brest, IAE de Bretagne Occidentale.

**Vercamer F. (2010)**, « Rapport sur l'économie sociale et solidaire », Rapport parlementaire.

**Vienney C. (1994)**, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Repères.

## W

**Weber J. (2009)**, *Entre idéal et expérience vécue : du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes : le cas du groupe MACIF*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Ecole centrale Paris.

**Weber M. (1971)**, *Economie et société*, Paris, Plon.

**Weick K.E. (1976)**, « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n°1, pp. 1-19.

## Z

**Zimmerman M.A. et Zeitz G.J. (2002)**, « Beyond survival : Achiving new venture growth by building legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 27, n°3, pp. 414-431.

## *Autres sources documentaires*

**Alliance Coopérative Internationale (1995)**, « Déclaration sur l'identité coopérative internationale ».

**Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (2012)**, « Panorama de l'économie sociale et solidaire ».

**Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale (CEGES) (1995)**, « Charte de l'Economie Sociale ».

**Coop.fr (ex. Groupement National de la Coopération) (2010)**, « Charte coopérative, Engagements réciproques entre la coopérative et ses membres ».

**Mutualité Française (2008)**, Plaquette de communication « *Les mutuelles sont indispensables à notre santé. Savez-vous pourquoi ?* ».

**Social Economy Europe (ex. CEPCMAF, Conférence Européenne Permanente des Coopératives Mutualités Associations et Fondations) (2002)**, « L'économie sociale ».

# Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	1
<i>Sommaire</i> .....	2
<i>Liste des figures</i> .....	4
<i>Liste des tableaux</i> .....	5
<b>Introduction générale</b> .....	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE - LE MUTUALISME, UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA LEGITIMITE</b> .....	<b>20</b>
<b>Chapitre 1 La gouvernance : une stratégie de légitimation</b> .....	<b>23</b>
1. La légitimité : un concept de management stratégique .....	24
1.1 L'approche de Suchman .....	24
1.1.1. Synthèse et mise en évidence de trois dimensions .....	24
1.1.2. Les limites de l'approche de Suchman .....	27
1.2 Un modèle de gouvernance fondé sur la légitimité .....	29
1.2.1. Présentation du modèle .....	30
1.2.2. Une nécessaire contextualisation au mutualisme .....	33
2. La stratégie de légitimation : la gestion d'un gap .....	34
2.1 L'existence d'un gap .....	34
2.1.1. Le gap de légitimité dans les théories de la firme .....	34
2.1.2. Le gap est intrinsèque à la notion même de légitimité .....	39
2.2 La légitimation devient un objectif stratégique .....	40
2.2.1. L'investissement en gouvernement .....	40
2.2.2. Les stratégies de légitimation de l'organisation .....	42
<b>Chapitre 2 Le mutualisme : une gouvernance sociétariale</b> .....	<b>46</b>
1. Les principes mutualistes et coopératifs .....	47
1.1 Le mutualisme : une « affaire de légitimité » .....	47
1.1.1. Une légitimité sociale inscrite dans les gènes .....	47
1.1.2. Le développement d'un gap mutualiste .....	50
1.1.3. Le gap dans la littérature sur le mutualisme .....	51
1.2 Le mutualisme : tentative de définition .....	54
1.2.1. Un esprit au-delà des statuts .....	54
1.2.2. Un mode de gouvernance spécifique distinctif .....	56
2. L'entreprise mutualiste comme firme partenariale : apports d'une approche transactionnelle .....	59
2.1 Gouvernance actionnariale et partenariale de la firme .....	59
2.1.1. L'approche des parties prenantes : la répartition de la valeur .....	59
2.1.2. Fondement contractualiste versus transactionnel .....	62

2.2	Les particularités de la gouvernance partenariale mutualiste.....	64
2.2.1.	Les parties prenantes à l'entreprise mutualiste .....	64
2.2.2.	Lecture par la théorie de l'agence et enjeux d'une lecture partenariale..	66
2.2.3.	Caractérisation comme firme partenariale transactionnelle .....	69
2.3	Le système de gestion des légitimités en fonction des parties prenantes.....	70
3.	La gouvernance de partenaires ubiquistes.....	73
3.1	La double qualité : un principe complexe .....	74
3.1.1.	Historiquement porteur de légitimité sociale .....	74
3.1.2.	Un principe brouillé par les mutations du lien de sociétariat.....	75
3.2	Un sociétaire lié à la communauté .....	76
<b>Chapitre 3</b>	<b>Proposition d'un modèle de gouvernance</b> .....	<b>80</b>
1.	Légitimité mutualiste : une adaptation du modèle de Suchman.....	81
1.1	A la création de la coopérative, le "modèle coopératif" .....	81
1.1.1.	Un pragmatisme sociétarial.....	81
1.1.2.	Des valeurs prédominantes.....	82
1.1.3.	Un modèle cognitif émergent.....	83
1.2	Les coopératives aujourd'hui, quel est l'impact des transformations de la coopérative sur sa légitimité ? .....	84
1.2.1.	Un pragmatisme de plus en plus actionnarial.....	84
1.2.2.	Des valeurs toujours affichées mais questionnées par la pratique .....	84
1.2.3.	Au plan cognitif, le défi d'apparaître comme un modèle moderne.....	86
2.	L'affinage des modalités de la légitimité mutualiste .....	91
2.1	Préparation des entretiens.....	91
2.1.1.	L'élaboration du guide d'entretien .....	91
2.1.2.	Choix des personnes interviewées et conditions de réalisation.....	92
2.2	L'analyse des entretiens par codification des données.....	94
3.	Le modèle de gestion des légitimités mutualistes .....	96
3.1	Dimension pragmatique .....	97
3.2	Dimension morale .....	98
3.3	Dimension cognitive .....	100
<b>Conclusion de la première partie.....</b>		<b>106</b>
<b>SECONDE PARTIE - L’AFFIRMATION DE LA SPECIFICITE DE LA</b>		
<b>GOVERNANCE MUTUALISTE : UN TEST EMPIRIQUE</b> .....		<b>109</b>
<b>Chapitre 4</b>	<b>Design de la recherche</b> .....	<b>110</b>
1.	Une épistémologie interprétativiste.....	111
1.1	L'objectif de la recherche.....	111
1.2	La posture épistémologique .....	112
1.2.1.	Les différents paradigmes .....	112
1.2.2.	Le choix de l'interprétativisme .....	113
1.3	Une démarche abductive .....	115
1.4	Validité de la recherche.....	118
2.	Le choix d'une méthodologie mixte.....	119
2.1	Les avantages d'une méthode mixte .....	119
2.2	Opportunité du choix.....	120
2.3	Combinaison des méthodes quantitative et qualitative .....	121

3.	L'opportunité d'un terrain : les 100 ans du Mutualisme à Landerneau .....	123
3.1	Un terrain de choix .....	123
3.2	Brève présentation des entreprises .....	124
3.2.1.	Le Crédit Mutuel .....	126
3.2.2.	Groupama .....	129
3.2.3.	Triskalia.....	132
<b>Chapitre 5</b>	<b>L'analyse de la légitimité mutualiste : essai de validation</b> .....	<b>135</b>
1.	La démarche empirique : une enquête.....	135
1.1	Présentation du questionnaire.....	135
1.1.1.	L'introduction .....	136
1.1.2.	Le corps du questionnaire .....	137
1.1.3.	L'échelle d'attitude de Likert.....	137
1.1.4.	La signalétique .....	138
1.2	Le recueil de données.....	138
1.2.1.	Le pré-test.....	138
1.2.2.	L'administration lors des 100 ans de l'Office Central.....	139
1.2.3.	Le recueil complémentaire .....	140
1.3	La préparation de l'analyse .....	140
1.3.1.	Préparation des données .....	140
1.3.2.	La fiabilité du questionnaire.....	141
1.3.3.	Présentation de l'échantillon .....	142
2.	Résultats de la phase quantitative : vers une typologie des parties prenantes....	149
2.1	L'analyse factorielle en composantes principales.....	151
2.1.1.	Respect des conditions d'application.....	152
2.1.2.	Interprétation des facteurs .....	155
2.2	L'analyse typologique .....	160
2.2.1.	Le respect des conditions d'application.....	160
2.2.2.	La méthode de classification .....	160
2.2.3.	Le choix du nombre de groupes .....	161
2.3	L'analyse discriminante .....	164
2.3.1.	Le respect des conditions d'application.....	164
2.3.2.	Les résultats de l'analyse discriminante.....	165
2.4	Les trois groupes de légitimité mutualiste.....	170
2.4.1.	Interprétation par rapport aux fonctions discriminantes .....	170
2.4.2.	L'interprétation par les scores de légitimité.....	171
2.4.3.	La caractérisation des classes par les données socio-économiques .....	174
3.	Le modèle mutualiste en question.....	182
3.1	Limites de l'étude quantitative .....	182
3.2	Caractérisation d'un gap.....	182
3.3	Les risques d'une distanciation .....	183
3.4	Quelques leviers possibles .....	185
<b>Chapitre 6</b>	<b>L'analyse de la légitimation</b> .....	<b>189</b>
1.	La démarche empirique : analyse du discours .....	190
1.1	Le choix du corpus .....	190
1.2	La constitution du corpus .....	192
1.3	L'analyse lexicale : identification des « mondes lexicaux ».....	193
2.	Résultats : le contenu des discours.....	195



2.1	La classe 1 : la dynamique de l'organisation .....	197
2.2	La classe 2 : le sociétaire comme élu .....	199
2.3	La classe 3 : la dynamique de gestion des niveaux institutionnels .....	200
2.4	La classe 4 : la dynamique des hommes .....	201
2.5	Le dendogramme.....	203
2.6	L'analyse factorielle des correspondances (AFC) .....	204
3.	La complexité des modèles en pratique .....	206
3.1	Un modèle ou des modèles mutualiste(s) ?.....	206
3.2	Eclairage par la théorie des conventions de justification .....	207
3.3	Des stratégies hétérodoxes de gestion de la légitimité.....	209
3.3.1.	Approche orthodoxe ou hétérodoxe de la légitimité .....	209
3.3.2.	Des stratégies hétérodoxes privilégiant une dimension de la légitimité.....	209
3.3.3.	Les risques d'une stratégie hétérodoxe .....	211
3.4	Limites.....	211
<b>Chapitre 7 La gouvernance mutualiste : le contexte du management</b> .....		<b>214</b>
1.	Mise en relation des résultats des études qualitative et quantitative .....	214
1.1	Quelle adéquation du discours avec le gap de légitimité ? .....	215
1.1.1.	La contribution au territoire .....	215
1.1.2.	La maîtrise du projet .....	215
1.1.3.	Quelle confirmation du socle commun ?.....	216
1.2	Quelles stratégies de gestion de la légitimité ? .....	216
2.	Prolongement : focus sur une entreprise .....	218
2.1	Présentation de la démarche.....	218
2.1.1.	Elaboration du guide d'entretien .....	218
2.1.2.	Choix du répondant et conditions de réalisation de l'entretien.....	219
2.1.3.	La méthodologie.....	219
2.2	Les résultats de l'analyse de sens.....	221
2.2.1.	Une vision du mutualisme non explicitement partagée .....	221
2.2.2.	Un éclairage des points de clivage .....	223
2.2.3.	Une stratégie de gestion d'un modèle « en bordure de terrain ».....	226
<b>Conclusion de la seconde partie</b> .....		<b>230</b>
<b>Conclusion générale</b> .....		<b>237</b>
<b>Bibliographie</b> .....		<b>245</b>
<b>Table des matières</b> .....		<b>259</b>
<b>Annexes</b> .....		<b>263</b>

# Annexes

## Table des annexes

<b>Annexe 1: Situation de l'entreprise mutualiste par rapport aux différentes approches partenariales.....</b>	<b>264</b>
<b>Annexe 2 : Entretien exploratoire – Guide d'entretien.....</b>	<b>265</b>
<b>Annexe 3: Questionnaire quantitatif.....</b>	<b>267</b>
<b>Annexe 4: Statistiques de l'analyse discriminante.....</b>	<b>269</b>
<b>Annexe 5: Rapport ALCESTE .....</b>	<b>289</b>
<b>Annexe 6 : Entretien focus – Guide d'entretien .....</b>	<b>335</b>

## **Annexe 1: Situation de l'entreprise mutualiste par rapport aux différentes approches partenariales**

	<b>Approche Pragmatique Perspective partenariale</b>	<b>Approche Contractualiste Perspective actionnariale</b>	<b>Entreprise mutualiste</b>
<b>Définition de l'organisation</b>	Réseau de relations sociales	Nœuds ou réseau de contrats	<i>Société de personnes.</i>
<b>Organisation</b>	Construite	Donnée	<i>Construite</i>
<b>Individu</b>	Agent actif encadré (subjectivation)	Sujet donné (objectivation)	<i>Agent actif encadré mais a des préférences, le collectif lui permet de réaliser son projet socio-économique</i>
<b>Types de relations individu/organisation</b>	Personnelles (transactions communicationnelles)	Impersonnelles (transactions monétaires)	<i>Personnelles (engagement)</i>
<b>Modalités de relation</b>	Confiance, dialogue	Incitations	<i>Confiance, démocratie économique</i>
<b>Motivations</b>	Endogènes	Exogènes	<i>Endogènes</i>
<b>Origine de la légitimité</b>	Possession de droits civiques	Possession de droits de propriété	<i>Participation à l'activité (parts sociales + rapport d'activité), double qualité</i>
<b>Dispositifs de légitimation</b>	Délibération sur des énoncés, des propositions, des définitions concurrentes pour résoudre un problème	Exercice du pouvoir afférent à la propriété	<i>Exercice du pouvoir afférent à la personne</i>
<b>Critère de légitimation</b>	Evaluation participative prenant en compte les valeurs divergentes des parties prenantes	Profit, maximisation de la valeur boursière	<i>Satisfaction du sociétaire</i>

D'après Renou et Renault (2007 : 73)

## Annexe 2 : Entretien exploratoire – Guide d'entretien

### Entretien exploratoire - Guide d'entretien semi-directif

#### ◆ Présentation de l'étude

Cet entretien vous est proposé dans le cadre d'un travail de recherche sur l'entreprise coopérative, mené au sein du laboratoire Incitation-Coordination-Information de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'UBO.

Notre nous intéressons à l'entreprise coopérative ou mutualiste, à ce qui la distingue d'une entreprise classique. Nous souhaitons bien connaître comment ce type d'entreprise fonctionne, ce qui fait sa légitimité, ce qu'en attendent ses différentes parties prenantes. L'objectif est de mieux comprendre une situation complexe et ainsi d'aider à la décision.

La démarche d'entretien semi-directif doit permettre de bien cerner le sujet, avant l'élaboration d'un questionnaire. Cet entretien est anonyme. Avec votre accord, il sera enregistré, la retranscription intégrale garantissant la fidélité de vos propos.

#### Informations sur la personne

Profession : .....  
Age : ..... Sexe : H / F  
Nombre d'années en tant que sociétaire : .....  
Nombre d'années en tant qu'administrateur : .....  
Nombre d'années en tant que dirigeant : .....

#### Informations sur l'entretien

Date : .....  
Lieu : .....  
Heure début : .....  
Heure fin : .....

### 1) PRESENTATION

Pour commencer, pourriez-vous me raconter brièvement votre parcours dans le groupe coopératif et m'expliquer vos fonctions actuelles ?

### 2) ENTREPRISE MUTUALISTE ET COOPERATIVE : QUELLE LEGITIMITE ?

Je souhaite tout d'abord bien comprendre ce qui caractérise l'entreprise coopérative. Le statut coopératif, comment se manifeste-t-il dans votre entreprise ? Si vous deviez expliquer le projet du groupe coopératif, que diriez-vous ?

- Comment le connaissez-vous ? par qui ?
- Qu'est-ce qui vous parle particulièrement ? Quelles sont les forces du mutualisme ?
- Qu'est-ce qui vous laisse perplexe dans ce projet ou sa présentation ? Quels seraient les handicaps du mutualisme ?

Quelle image avez-vous de l'entreprise X ? Quelle image pensez-vous que les sociétaires ont ? (points forts/faibles ?)

### 3) LA LEGITIMITE PRAGMATIQUE : la coopérative prend en compte mes intérêts

L'entreprise coopérative peut être jugée sur ses résultats, ce qu'elle apporte concrètement. Comment d'après vous s'exprime l'efficacité dans le groupe coopératif ? Qu'est-ce que la coopérative apporte concrètement : au sociétaire ? au salarié ? à la région ? et à vous ?

- Service
- Emploi de qualité
- Rétribution juste

- Education, formation, qualification (capital humain)
- Relations de confiance, de réciprocité (capital social)

#### 4) LA LEGITIMITE MORALE : les valeurs

**Cette entreprise, X, c'est aussi des valeurs, des références partagées. Quels sont les mots employés pour exprimer les valeurs de l'entreprise ? Qu'est-ce qu'on en dit ?**

**Comment cela se traduit-il en actes ?**

- Lesquelles suscitent votre adhésion ? lesquelles ne vous correspondent pas ?
- Peut-on dire que X est une entreprise solidaire et pourquoi ?
- Que dire de la démocratie dans l'entreprise X ?
- Comment s'exprime la non lucrativité dans le groupe coopératif ?
- Pouvez-vous me parler de la notion de responsabilité dans l'entreprise coopérative ?
- Finalement, tout cela c'est du marketing ?

#### 5) LA LEGITIMITE COGNITIVE : le modèle que l'entreprise représente

**Abordons maintenant la coopérative dans son environnement socio-économique. Comment diriez-vous que la société X se situe par rapport à son environnement socio-économique ?**

- Quelle est la vision véhiculée ? comment la décririez-vous ? comment est-elle véhiculée ? quels rapports l'entreprise entretient-elle avec la société ?
- Diriez-vous qu'elle ressemble aux autres entreprises de son secteur, en quoi ?
- En quoi est-elle une entreprise différente d'une société de capitaux ?
- Comment la situez-vous par rapport à la notion de développement durable ?
- Comment définiriez-vous le coopérateur ou mutualiste ?

#### 6) L'INVESTISSEMENT POUR AMELIORER LA LEGITIMITE, L'ADHESION

**Comment et par quelles actions les dirigeants font-ils adhérer les diverses parties prenantes au projet de l'entreprise ?**

Qu'en pensez-vous ? Quels sont les objectifs poursuivis ? L'image de l'entreprise s'en trouve-t-elle changée ? pourquoi, comment ?

**Qu'attendez-vous d'un événement organisé pour célébrer les 100 ans de l'Office Central ?**

##### ◆ *Conclusion*

Si j'ai bien compris vos propos, vous pensez que...

Voyez-vous quelque chose à ajouter pour conclure ?

Merci de votre participation.

##### ◆ *Exemples de relances*

- Si je comprends bien, vous voulez dire que...
- Hmm... oui... Silence, ou reprendre un mot
- Vous me disiez tout à l'heure que..., pouvez-vous préciser ?
- Que voulez-vous dire exactement par... ?
- Nous n'avons pas encore parlé de..., pouvez-vous me dire comment vous voyez... ?
- A votre avis, donc... Vous pensez donc que...
- A partir de ce que vous venez de dire, on pourrait penser que.. En quoi cela correspond ou non à ce que vous venez de dire ?

## Annexe 3 : Questionnaire quantitatif



QUESTIONNAIRE  
PERCEPTION DU MUTUALISME

L'Institut d'Administration des Entreprises mène une recherche sur l'identité spécifique de l'entreprise coopérative/mutualiste. Si vous voulez bien répondre à ce questionnaire, cela nous aiderait beaucoup dans notre projet de recherche et ne vous prendra que quelques minutes. D'avance merci.

Les questionnaires sont anonymes. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse ! Répondez le plus spontanément possible.

Comment vous situez-vous par rapport au mutualisme ? (1 seule réponse possible) :

- Sociétaire  Administrateur 1<sup>er</sup> niveau  Administrateur 2<sup>ème</sup> niveau  Dirigeant  Salarié

Pourquoi participez-vous à la journée anniversaire des 100 ans de l'Office Central ?

.....  
 .....  
 .....

### 1- L'entreprise coopérative/mutualiste : quelle utilité ?

		1	2	3	4	5	
L'organisation de l'entreprise coopérative/mutualiste est tournée vers la satisfaction des sociétaires/adhérents.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
Les produits et services offerts correspondent aux besoins des sociétaires/adhérents (rapport qualité/prix, qualité de service, réactivité, écoute...).	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
L'entreprise permet l'accroissement des compétences et qualifications des divers acteurs (clients, sociétaires, élus, salariés, partenaires...).	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
L'entreprise développe des liens de confiance avec l'ensemble de ses partenaires.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La politique d'emploi de l'entreprise favorise de bonnes conditions de travail.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La rétribution est conforme par rapport à la contribution de chacun (intérêt sur part sociale, répartition des résultats au prorata de l'activité, salaire, indemnité...).	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La coopérative/mutuelle, par son ancrage sur le territoire, dynamise l'économie locale.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord

Autres éléments que vous souhaiteriez apporter ou préciser : .....

.....

2 - Quelles valeurs l'entreprise coopérative/mutualiste incarne-t-elle à vos yeux ?

		1	2	3	4	5	
Le projet de l'entreprise a du sens à mes yeux.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
L'entreprise contribue à plus de solidarité (entre sociétaires, entre coopératives, sur le territoire...).	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La coopérative/mutuelle est un exemple de démocratie d'entreprise.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
Dans ses choix décisionnels, l'entreprise privilégie les valeurs sur la rentabilité.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
Etre partie prenante à la coopérative/mutuelle engage et amène à être responsable.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
Le statut (non OPable, absence d'actionnaires...) assure à l'entreprise son autonomie et lui permet d'être maître de son développement.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord

Autres éléments que vous souhaiteriez apporter ou préciser : .....

3 – L'entreprise coopérative/mutualiste dans la société

		1	2	3	4	5	
Je me « retrouve » bien dans le projet de mon entreprise coopérative/mutualiste.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La coopérative/mutuelle, c'est moderne.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La coopérative/mutuelle est une entreprise comme une autre de son secteur d'activité.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La coopérative/mutuelle, c'est une façon différente d'entreprendre.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
Les pratiques de la coopérative/mutuelle favorisent le développement durable.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
L'entreprise coopérative appartient à l'économie sociale et solidaire.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord
La participation au projet collectif m'apporte de la reconnaissance.	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord

Autres éléments que vous souhaiteriez apporter ou préciser : .....

Vous êtes...

Entreprise : CMB Triskalia Groupama (plusieurs réponses possibles)

Profession : .....

Sexe : Homme Femme Age : .....

Nombre d'années en tant que :

Sociétaire : ..... Cadre dirigeant : .....

Administrateur 1<sup>er</sup> niveau : ..... 2<sup>ème</sup> niveau : ..... Salarié : .....

Merci de votre participation

## Annexe 4 : Statistiques de l'analyse discriminante

Statistiques de fiabilité d'échelle

### Fiabilité

#### Echelle : Dimension pragmatique

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	7

##### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Organisation au service du sociétaire	23,72	11,524	,555	,789
Service	24,05	10,997	,701	,764
Capital humain	23,98	11,340	,484	,803
Capital social	23,79	11,199	,617	,778
Emploi de qualité	24,01	11,110	,621	,777
Rétribution juste	24,48	11,175	,535	,793
Développement du territoire	23,38	13,073	,366	,816



**Echelle : Dimension morale**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,594	4

**Statistiques d'item**

	Moyenne	Ecart-type	N
Solidarité	3,93	,836	92
Démocratie	3,91	,945	92
Non lucrativité	3,07	1,046	92
Autonomie	4,25	,847	92

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Solidarité	11,23	4,244	,347	,544
Démocratie	11,25	3,486	,498	,420
Non lucrativité	12,10	3,694	,336	,562
Autonomie	10,91	4,256	,333	,553

**Statistiques d'échelle**

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
15,16	6,138	2,477	4

**Echelle : Dimension cognitive**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,433	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Adhésion	19,01	7,307	,428	,266
Moderne	18,81	7,929	,400	,303
Performance	20,09	9,696	-,155	,671
Entreprendre autrement	19,09	8,878	,100	,448
Développement durable	19,29	7,505	,416	,279
Economie sociale	19,10	7,206	,403	,272

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
23,08	10,460	3,234	6

**Echelle : Légitimité totale**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	17

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Organisation au service du sociétaire	61,85	58,308	,542	,811
Service	62,20	57,913	,594	,809
Capital humain	62,12	57,791	,495	,812
Capital social	61,94	57,076	,637	,806
Emploi de qualité	62,15	57,331	,605	,807
Rétribution juste	62,62	57,898	,511	,812
Développement du territoire	61,52	61,048	,402	,819
Solidarité	62,12	57,632	,565	,809
Démocratie	62,15	56,467	,571	,808
Non lucrativité	62,98	58,454	,376	,820
Autonomie	61,76	60,410	,337	,821
Adhésion	61,97	54,260	,726	,798
Moderne	61,76	58,910	,467	,814
Performance	63,04	65,657	-,098	,865
Entreprendre autrement	62,04	61,930	,164	,832
Développement durable	62,25	57,893	,480	,813
Economie sociale	62,06	57,940	,418	,817

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
66,03	65,487	8,092	17

Matrice de corrélation

	Organisation au service du sociétaire	Service	Capital humain	Capital social	Emploi de qualité	Rétribution juste	Développement du territoire	Solidarité	Démocratie	Non lucrative	Autonomie	Adhésion	Moderne	Performance	Entreprendre autrement	Développement durable	Economie sociale
Corrélation	1,000	,566	,320	,431	,419	,290	,327	,364	,299	,249	,208	,522	,342	-,082	,211	,356	,263
Organisation au service du sociétaire																	
Service	,566	1,000	,389	,560	,515	,431	,410	,446	,359	,258	,127	,557	,277	-,117	,084	,264	,178
Capital humain	,320	,389	1,000	,399	,428	,376	,106	,409	,221	,280	,152	,538	,265	,185	,060	,179	,152
Capital social	,431	,560	,399	1,000	,402	,455	,295	,386	,518	,331	,282	,511	,220	-,045	,112	,402	,339
Emploi de qualité	,419	,515	,428	,402	1,000	,485	,300	,407	,414	,291	,262	,576	,341	-,001	,053	,345	,182
Rétribution juste	,290	,431	,376	,455	,485	1,000	,187	,361	,435	,347	,294	,499	,200	-,104	,055	,306	,192
Développement du territoire	,327	,410	,106	,295	,300	,187	1,000	,312	,386	,113	,204	,362	,379	-,122	,271	,143	,204
Solidarité	,364	,446	,409	,386	,407	,361	,312	1,000	,466	,206	,070	,520	,287	,052	,026	,268	,386
Démocratie	,299	,359	,221	,518	,414	,435	,386	,466	1,000	,239	,343	,363	,192	-,212	,328	,437	,387
Non lucrative	,249	,258	,280	,331	,291	,347	,113	,206	,239	1,000	,291	,272	,219	,057	,011	,244	,094
Autonomie	,208	,127	,152	,282	,262	,294	,204	,070	,343	,291	1,000	,183	,254	-,138	,134	,165	,211
Adhésion	,522	,557	,538	,511	,576	,499	,362	,520	,363	,272	,183	1,000	,432	,072	,036	,353	,287
Moderne	,342	,277	,265	,220	,341	,200	,379	,287	,192	,219	,254	,432	1,000	,028	,161	,312	,275
Performance	-,082	-,117	,185	-,045	-,001	-,104	-,122	,052	-,212	,057	-,138	,072	,028	1,000	-,292	-,148	-,080
Entreprendre autrement	,211	,084	,060	,112	,053	,055	,271	,026	,328	,011	,134	,036	,161	-,292	1,000	,367	,306
Développement durable	,356	,264	,179	,402	,345	,306	,143	,268	,437	,244	,165	,353	,312	-,148	,367	1,000	,490
Economie sociale	,263	,178	,152	,339	,182	,192	,204	,386	,387	,094	,211	,287	,275	-,080	,306	,490	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,852
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	509,911
	ddl	136
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Organisation au service du sociétaire	1,000	,516
Service	1,000	,734
Capital humain	1,000	,539
Capital social	1,000	,595
Emploi de qualité	1,000	,561
Rétribution juste	1,000	,627
Développement du territoire	1,000	,684
Solidarité	1,000	,594
Démocratie	1,000	,632
Non lucrativité	1,000	,566
Autonomie	1,000	,715
Adhésion	1,000	,716
Moderne	1,000	,739
Performance	1,000	,703
Entreprendre autrement	1,000	,588
Développement durable	1,000	,653
Economie sociale	1,000	,705

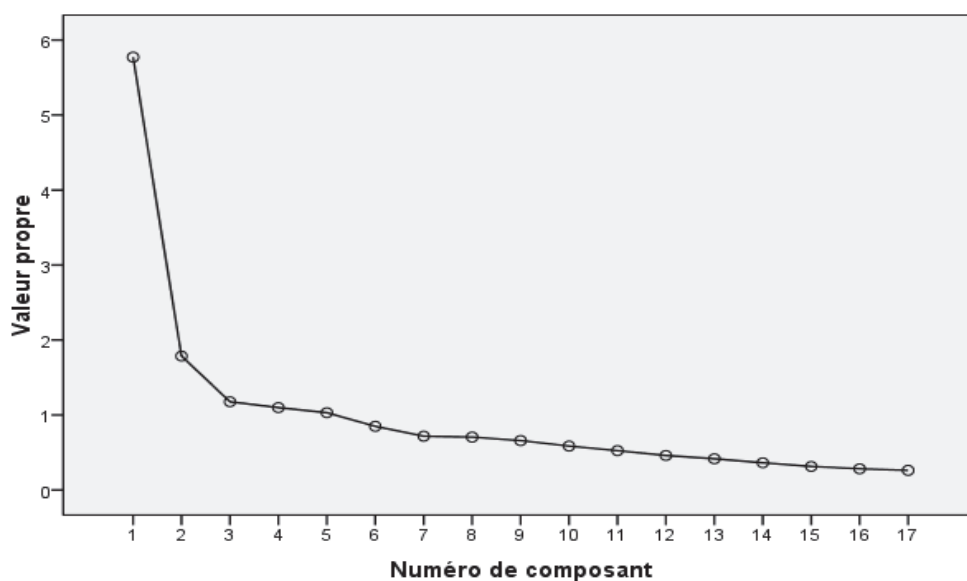
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,772	33,955	33,955	5,772	33,955	33,955	4,162	24,481	24,481
2	1,785	10,503	44,458	1,785	10,503	44,458	2,089	12,287	36,768
3	1,177	6,922	51,379	1,177	6,922	51,379	1,594	9,375	46,143
4	1,098	6,461	57,840	1,098	6,461	57,840	1,593	9,370	55,513
5	1,031	6,063	63,903	1,031	6,063	63,903	1,426	8,390	63,903
6	,849	4,993	68,896						
7	,717	4,220	73,116						
8	,705	4,148	77,265						
9	,659	3,875	81,140						
10	,586	3,447	84,587						
11	,524	3,084	87,670						
12	,460	2,705	90,376						
13	,416	2,444	92,820						
14	,363	2,134	94,953						
15	,314	1,845	96,799						
16	,283	1,664	98,463						
17	,261	1,537	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique de valeurs propres



Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante				
	1	2	3	4	5
Service	,791				
Adhésion	,749				
Solidarité	,669				
Capital social	,669				
Emploi de qualité	,665				
Rétribution juste	,644		,413		
Capital humain	,603				
Organisation au service du sociétaire	,555			,413	
Démocratie	,478	,471			
Economie sociale		,813			
Développement durable		,738			
Entreprendre autrement		,576			
Autonomie			,790		
Non lucrativité			,676		
Moderne				,726	
Développement du territoire				,712	
Performance					,831

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 9 itérations.

Analyse typologique

Classification ascendante hiérarchique - Méthode de Ward

Solution à 3 classes

Classe	1	2	3	Total
Nombre	44	29	19	92
%	48%	32%	21%	100%

Solution à 4 classes

Classe	1	2	3	4	Total
Nombre	32	12	29	19	92
%	35%	13%	32%	21%	100%

Solution à 5 classes

Classe	1	2	3	4	5	Total
Nombre	32	12	15	19	14	92
%	35%	13%	16%	21%	15%	100%

Solution à 6 classes

Classe	1	2	3	4	5	6	Total
Nombre	32	10	15	19	14	2	92
%	32%	11%	16%	21%	15%	2%	100%



Classification non hiérarchique – Méthode des nuées dynamiques

Nombre d'observations dans  
chaque classe – Solution à 3 classes

Classe	1	20,000
	2	52,000
	3	20,000
	Valides	92,000
	Manquantes	,000

Nombre d'observations dans  
chaque classe – Solution à 4 classes

Classe	1	22,000
	2	6,000
	3	17,000
	4	47,000
	Valides	92,000
	Manquantes	,000

Nombre d'observations dans  
chaque classe – Solution à 5 classes

Classe	1	6,000
	2	39,000
	3	19,000
	4	13,000
	5	15,000
	Valides	92,000
	Manquantes	,000

Tableau croisé Ward Method

\* Classe d'affectation (nuées dynamiques)

		Classe d'affectation (nuées dynamiques)			Total	
		1	2	3		
Ward Method	1	Effectif	11	29	4	44
		% compris dans Ward Method	25,0%	65,9%	9,1%	100,0%
		% compris dans Classe d'affectation (nuées dynamiques)	55,0%	55,8%	20,0%	47,8%
		% du total	12,0%	31,5%	4,3%	47,8%
2	Effectif	5	10	14	29	
	% compris dans Ward Method	17,2%	34,5%	48,3%	100,0%	
	% compris dans Classe d'affectation (nuées dynamiques)	25,0%	19,2%	70,0%	31,5%	
	% du total	5,4%	10,9%	15,2%	31,5%	
3	Effectif	4	13	2	19	
	% compris dans Ward Method	21,1%	68,4%	10,5%	100,0%	
	% compris dans Classe d'affectation (nuées dynamiques)	20,0%	25,0%	10,0%	20,7%	
	% du total	4,3%	14,1%	2,2%	20,7%	
Total	Effectif	20	52	20	92	
	% compris dans Ward Method	21,7%	56,5%	21,7%	100,0%	
	% compris dans Classe d'affectation (nuées dynamiques)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	21,7%	56,5%	21,7%	100,0%	

Statistiques de l'analyse discriminante

	N	Minimum	Maximum	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
REGR factor score 1 for analysis 1	92	-2,88601	1,92159	-,305	,251	-,277	,498
REGR factor score 2 for analysis 1	92	-3,50782	2,07475	-,657	,251	1,012	,498
REGR factor score 3 for analysis 1	92	-2,62870	1,80088	-,459	,251	-,370	,498
REGR factor score 4 for analysis 1	92	-3,52920	1,57914	-1,018	,251	1,078	,498
REGR factor score 5 for analysis 1	92	-2,49243	1,83750	-,112	,251	-,749	,498
N valide (listwise)	92						

Test de Box de l'égalité des matrices de covariances

Déterminants Log

Ward Method	Rang	Déterminant Log
1	4	-2,270
2	4	-2,215
3	4	-1,578
Intra-groupes combinés	4	-1,809

Les rangs et logarithmes naturels des déterminants imprimés sont ceux des matrices de covariance du groupe.

Résultats du test

F	M de Box	27,016
	Approximativement	1,249
	ddl1	20
	ddl2	13054,990
	Signification	,203

Teste l'hypothèse nulle d'égalité de matrices de covariance des populations.

Récapitulatif des fonctions discriminantes canoniques

Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	2,686 <sup>a</sup>	76,8	76,8	,854
2	,810 <sup>a</sup>	23,2	100,0	,669

a. Les 2 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
de 1 à 2	,150	166,066	8	,000
2	,552	51,923	3	,000

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

	Fonction	
	1	2
REGR factor score 1 for analysis 1	,509	,282
REGR factor score 2 for analysis 1	-,649	-,150
REGR factor score 3 for analysis 1	1,018	-,379
REGR factor score 4 for analysis 1	,465	,895

Matrice de structure

	Fonction	
	1	2
REGR factor score 3 for analysis 1	,687*	-,521
REGR factor score 2 for analysis 1	-,195*	-,092
REGR factor score 4 for analysis 1	,211	,828*
REGR factor score 1 for analysis 1	,150	,168*
REGR factor score 5 for analysis 1 <sup>a</sup>	,034	-,053*

Les corrélations intra-groupes combinés entre variables discriminantes et les variables des fonctions discriminantes canoniques standardisées sont ordonnées par tailles absolues des corrélations à l'intérieur de la fonction.

\*. Plus grande corrélation absolue entre chaque variable et une fonction discriminante quelconque.

a. Cette variable n'est pas utilisée dans l'analyse.

Fonctions aux barycentres des groupes

Ward Method	Fonction	
	1	2
1	1,683	-,017
2	-1,511	1,007
3	-1,592	-1,499

Fonctions discriminantes canoniques non standardisées évaluées aux moyennes des groupes

## Statistiques de classement

## Récapitulatif du classement

	Traitées	92
Exclues	Codes de groupes manquants ou hors intervalle	0
	Au moins une variable discriminante manquante	0
	Utilisées dans le résultat	92

## Probabilités à priori des groupes

Ward Method	A priori	Observations utilisées dans l'analyse	
		Non pondérées	Pondérées
1	,333	44	44,000
2	,333	29	29,000
3	,333	19	19,000
Total	1,000	92	92,000

## Coefficients des fonctions de classement

	Ward Method		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	,877	-,499	-1,268
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,135	,863	1,311
REGR factor score 3 for analysis 1	2,682	-2,994	-1,641
REGR factor score 4 for analysis 1	,983	,255	-2,664
(Constante)	-2,516	-2,747	-3,490

## Fonctions discriminantes linéaires de Fisher

Résultats du classement<sup>a</sup>

	Ward Method	Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total	
		1	2	3		
Original	Effectif	1	43	1	0	44
		2	1	25	3	29
		3	0	1	18	19
	%	1	97,7	2,3	,0	100,0
		2	3,4	86,2	10,3	100,0
		3	,0	5,3	94,7	100,0

a. 93,5% des observations originales classées correctement.

Statistiques de groupe

Ward Method		Moyenne	Ecart-type	N valide (liste)	
				Non pondérées	Pondérées
1	REGR factor score 1 for analysis 1	,2418076	,97931350	44	44,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	-,3140462	1,00223772	44	44,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	,7468225	,51346434	44	44,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	,2671240	,75491193	44	44,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	-,0226181	1,01267208	44	44,000
2	REGR factor score 1 for analysis 1	-,0546083	,89549858	29	29,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,1940690	,90455721	29	29,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-1,0017560	,76589814	29	29,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	,4022242	,78662527	29	29,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	,0864069	,93771328	29	29,000
3	REGR factor score 1 for analysis 1	-,4766261	1,06279157	19	19,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,4310544	,94089215	19	19,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-,2004877	,70047843	19	19,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	-1,2325241	,83247464	19	19,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	-,0795054	1,10362014	19	19,000
Total	REGR factor score 1 for analysis 1	,0000000	1,00000000	92	92,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,0000000	1,00000000	92	92,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	,0000000	1,00000000	92	92,000
	REGR factor score 4 for analysis 1	,0000000	1,00000000	92	92,000
	REGR factor score 5 for analysis 1	,0000000	1,00000000	92	92,000

Sommatation des scores

Tableau de bord

Ward Method		Somme pragmatique	Somme morale	Somme cognitive	Somme total
1	Moyenne	29,55	16,50	23,32	69,36
	N	44	44	44	44
	Ecart-type	3,494	2,162	3,422	7,927
	Asymétrie	-,944	-,354	-,609	-,926
	Kurtosis	1,507	-,551	,031	1,330
2	Moyenne	27,34	13,72	23,59	64,66
	N	29	29	29	29
	Ecart-type	3,276	2,120	2,719	6,371
	Asymétrie	-,022	,027	-,376	-,310
	Kurtosis	-,406	-,838	,950	-,487
3	Moyenne	24,95	14,26	21,53	60,74
	N	19	19	19	19
	Ecart-type	3,808	2,077	3,596	8,312
	Asymétrie	,632	-,808	,368	,166
	Kurtosis	-,426	,033	-,815	-,689
Total	Moyenne	27,90	15,16	23,03	66,10
	N	92	92	92	92
	Ecart-type	3,894	2,477	3,313	8,226
	Asymétrie	-,312	-,147	-,389	-,392
	Kurtosis	-,571	-,559	-,316	-,255

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Somme pragmatique * Ward Method	Inter-groupes	Combiné	293,711	2	146,856	12,031	,000
	Intra-classe		1086,408	89	12,207		
	Total		1380,120	91			
Somme morale * Ward Method	Inter-groupes	Combiné	154,077	2	77,039	16,951	,000
	Intra-classe		404,477	89	4,545		
	Total		558,554	91			
Somme cognitive * Ward Method	Inter-groupes	Combiné	55,585	2	27,793	2,622	,078
	Intra-classe		943,317	89	10,599		
	Total		998,902	91			
Somme total * Ward Method	Inter-groupes	Combiné	1075,702	2	537,851	9,418	,000
	Intra-classe		5082,418	89	57,106		
	Total		6158,120	91			

## Description des groupes

Tableau croisé Ward Method

\* Situation par rapport au mutualisme

		Situation par rapport au mutualisme					Total
		A1	A2	D	S	SA	
Ward Method	1 Effectif	13	10	7	11	3	44
	% compris dans Ward Method	29,5%	22,7%	15,9%	25,0%	6,8%	100,0%
	% compris dans Situation par rapport au mutualisme	54,2%	76,9%	63,6%	33,3%	27,3%	47,8%
	% du total	14,1%	10,9%	7,6%	12,0%	3,3%	47,8%
2	Effectif	5	3	4	11	6	29
	% compris dans Ward Method	17,2%	10,3%	13,8%	37,9%	20,7%	100,0%
	% compris dans Situation par rapport au mutualisme	20,8%	23,1%	36,4%	33,3%	54,5%	31,5%
	% du total	5,4%	3,3%	4,3%	12,0%	6,5%	31,5%
3	Effectif	6	0	0	11	2	19
	% compris dans Ward Method	31,6%	,0%	,0%	57,9%	10,5%	100,0%
	% compris dans Situation par rapport au mutualisme	25,0%	,0%	,0%	33,3%	18,2%	20,7%
	% du total	6,5%	,0%	,0%	12,0%	2,2%	20,7%
Total	Effectif	24	13	11	33	11	92
	% compris dans Ward Method	26,1%	14,1%	12,0%	35,9%	12,0%	100,0%
	% compris dans Situation par rapport au mutualisme	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	26,1%	14,1%	12,0%	35,9%	12,0%	100,0%

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,407 <sup>a</sup>	8	,037
Rapport de vraisemblance	20,684	8	,008
Nombre d'observations valides	92		

a. 7 cellules (46,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,27.



Tableau croisé Ward Method

\* SECTEUR D'ACTIVITE

		SECTEUR D'ACTIVITE				Total
		AGRICOLE	ASSURANCE	BANQUE	NSP	
Ward 1 Method	Effectif	8	4	26	6	44
	% compris dans Ward Method	18,2%	9,1%	59,1%	13,6%	100,0%
	% compris dans SECTEUR D'ACTIVITE	61,5%	22,2%	55,3%	42,9%	47,8%
	% du total	8,7%	4,3%	28,3%	6,5%	47,8%
2	Effectif	5	9	12	3	29
	% compris dans Ward Method	17,2%	31,0%	41,4%	10,3%	100,0%
	% compris dans SECTEUR D'ACTIVITE	38,5%	50,0%	25,5%	21,4%	31,5%
	% du total	5,4%	9,8%	13,0%	3,3%	31,5%
3	Effectif	0	5	9	5	19
	% compris dans Ward Method	,0%	26,3%	47,4%	26,3%	100,0%
	% compris dans SECTEUR D'ACTIVITE	,0%	27,8%	19,1%	35,7%	20,7%
	% du total	,0%	5,4%	9,8%	5,4%	20,7%
Total	Effectif	13	18	47	14	92
	% compris dans Ward Method	14,1%	19,6%	51,1%	15,2%	100,0%
	% compris dans SECTEUR D'ACTIVITE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	14,1%	19,6%	51,1%	15,2%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,455 <sup>a</sup>	6	,075
Rapport de vraisemblance	14,155	6	,028
Nombre d'observations valides	92		

a. 5 cellules (41,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,68.

Tableau croisé Ward Method

\* GENRE

		GENRE			Total	
		F	H	NSP		
Ward Method	1	Effectif	7	35	2	44
		% compris dans Ward Method	15,9%	79,5%	4,5%	100,0%
		% compris dans GENRE	30,4%	53,8%	50,0%	47,8%
		% du total	7,6%	38,0%	2,2%	47,8%
	2	Effectif	9	19	1	29
		% compris dans Ward Method	31,0%	65,5%	3,4%	100,0%
		% compris dans GENRE	39,1%	29,2%	25,0%	31,5%
		% du total	9,8%	20,7%	1,1%	31,5%
	3	Effectif	7	11	1	19
		% compris dans Ward Method	36,8%	57,9%	5,3%	100,0%
		% compris dans GENRE	30,4%	16,9%	25,0%	20,7%
		% du total	7,6%	12,0%	1,1%	20,7%
Total		Effectif	23	65	4	92
		% compris dans Ward Method	25,0%	70,7%	4,3%	100,0%
		% compris dans GENRE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	25,0%	70,7%	4,3%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,076 <sup>a</sup>	4	,396
Rapport de vraisemblance	4,140	4	,387
Nombre d'observations valides	92		

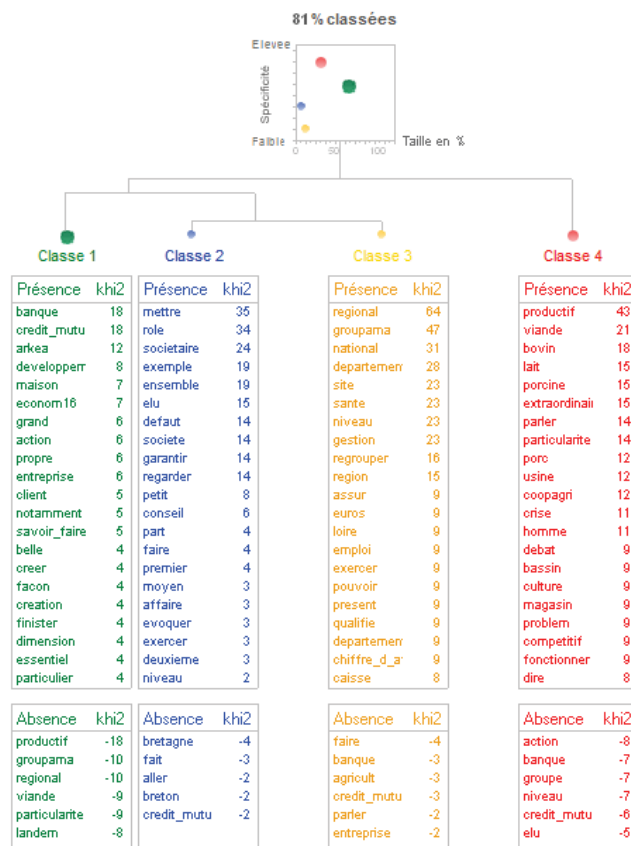
a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,83.

Comparaisons multiples  
Bonferroni

Variable dépendante	(I) Ward Method	(J) Ward Method	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 90%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Somme pragmatique	1	2	2,201*	,836	,030	,39	4,01
		3	4,598*	,959	,000	2,52	6,67
	2	1	-2,201*	,836	,030	-4,01	-,39
		3	2,397*	1,031	,067	,17	4,63
	3	1	-4,598*	,959	,000	-6,67	-2,52
		2	-2,397*	1,031	,067	-4,63	-,17
Somme morale	1	2	2,776*	,510	,000	1,67	3,88
		3	2,237*	,585	,001	,97	3,50
	2	1	-2,776*	,510	,000	-3,88	-1,67
		3	-,539	,629	1,000	-1,90	,82
	3	1	-2,237*	,585	,001	-3,50	-,97
		2	,539	,629	1,000	-,82	1,90
Somme cognitive	1	2	-,268	,779	1,000	-1,95	1,42
		3	1,792	,894	,144	-,14	3,72
	2	1	,268	,779	1,000	-1,42	1,95
		3	2,060	,961	,104	-,02	4,14
	3	1	-1,792	,894	,144	-3,72	,14
		2	-2,060	,961	,104	-4,14	,02
Somme total	1	2	4,708*	1,807	,032	,80	8,62
		3	8,627*	2,074	,000	4,14	13,11
	2	1	-4,708*	1,807	,032	-8,62	-,80
		3	3,918	2,230	,247	-,90	8,74
	3	1	-8,627*	2,074	,000	-13,11	-4,14
		2	-3,918	2,230	,247	-8,74	,90

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.1.

### Synthèse du rapport ALCESTE



Classification double - code 121 - Vendredi 11 Janvier 2013 à 13 h 03

# Rapport détaillé

(Vendredi 11 Janvier 2013 à 13 h 01)

## Résultats généraux

### Paramétrage utilisé

Les paramètres utilisés sont ceux du paramétrage standard, c'est à dire les paramètres définis et calculés par Alceste suivant la taille du corpus. En effet, dans ce paramétrage on utilise deux classifications descendantes successives sur les unités de texte (unités de contexte) en faisant varier légèrement la longueur de chaque unité de texte analysée, afin d'assurer la stabilité des classes terminales en écartant les éventuelles variations dues au découpage du corpus. La comparaison entre les deux classifications permet d'extraire les classes intersection entre les deux classifications, de telle manière qu'il y ait un maximum de classes retenues, ces classes représentant les idées et les thèmes dominants du corpus. Ces classes sont constituées des unités de texte, triées suivant leur khi2 d'association dans la classe. Ci-après les résultats détaillés de cette analyse:

### A propos du traitement

Nom du corpus	Office_central_credit_mutu
Date du traitement	11 Janvier 2013 à 13 h 01
Taille du corpus	55 Ko
Dernière modification du corpus	11 Janvier 2013 à 13 h 00
Type de traitement (et son code)	Classification double (121)
Réduction du vocabulaire	Oui
Nombre de mots par unité de contexte pour la première classification	Calculé par Alceste
Nombre de mots par unité de contexte pour la seconde classification	Calculé par Alceste
Nombre de classes demandées par classification	10 (valeur par défaut)
Nombre de classes stables retenues	<b>4</b>

### Informations préliminaires

Nombre d'entretiens ou d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	1
Nombre total de formes contenues dans le corpus	9163
Nombre de formes distinctes	1830
Effectif moyen d'une forme	5
Effectif maximum d'une forme	388
Nombre de hapax (formes présentes une seule fois dans le corpus)	1022
Nombre de formes prises en compte dans l'analyse après réduction	236
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.)	131
Nombre de modalités de variables ou mots étoilés	1
Nombre d'unités textuelles ou unités de contexte élémentaires (u.c.e)	225
Nombre d'occurrences pour définir une u.c.e	28
Pourcentage de richesse du vocabulaire	97.21 %
Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4
Nombre moyen de mots analysés par u.c.e	9.12
Nombre de couples de mots	4796

### Catégories grammaticales

Ce tableau représente les catégories grammaticales et leur statut dans l'analyse. Ces catégories peuvent être soit analysées (prises en compte dans l'analyse), soit supplémentaires (présentes uniquement dans la description du profil des classes, non prises en compte dans l'analyse), soit rejetées. Ces catégories sont affectées a priori aux formes reconnues du corpus. Par défaut, seuls les noms, les verbes (mis à part les auxiliaires être, avoir et les verbes modaux), les adjectifs, les adverbes et les formes non reconnues sont analysés, dans la mesure où ces formes sont présentes au moins 4 fois dans le corpus.

Liste des catégories grammaticales	Valeur d'analyse
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en "ment"	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

## Dictionnaire des formes après réduction

Pendant la phase préliminaire, Alceste, après avoir constitué le dictionnaire des formes du corpus, procède à la réduction de ces mots afin de constituer un dictionnaire des formes réduites. Ces formes sont classées en fonction de leur effectif dans le corpus.

Forme réduite	Effectif	Catégorie Grammaticale
bretagne	51	Lieux, pays
fait	43	Formes reconnues mais non codées
groupe	41	Noms
elu	35	Adjectifs et adverbes
faire	35	Verbes
important	35	Formes reconnues mais non codées
aller	34	Verbes
action	33	Formes reconnues mais non codées
entreprise	33	Noms
niveau	31	Noms
agricult	30	Formes reconnues mais non codées
credit_mutuel	30	Formes non reconnues
banque	27	Noms
breton	23	Noms
cooperatif	22	Adjectifs et adverbes
parler	20	Verbes
productif	20	Adjectifs et adverbes
developpement	20	Noms
an	19	Noms
dire	19	Noms
annee	19	Noms
assur	19	Formes reconnues mais non codées
landern	18	Formes non reconnues
societaire	18	Formes non reconnues
agricole	17	Adjectifs et adverbes
grand	16	Adjectifs et adverbes
apporter	16	Verbes
arkea	15	Formes non reconnues
region	15	Noms
premier	15	Adjectifs et adverbes
investir	15	Verbes
developper	15	Verbes
client	14	Noms
caisse	13	Noms
mettre	13	Verbes
conseil	13	Formes reconnues mais non codées
groupama	13	Formes non reconnues
monde	12	Noms
pouvoir	12	Noms
prendre	12	Verbes

departement	12	Noms
petit	11	Formes reconnues mais non codées
moment	11	Noms
viande	11	Noms
essayer	11	Verbes
produit	11	Noms
travail	11	Formes reconnues mais non codées
ensemble	11	Noms
evidemment	11	Adverbes en "ment"
collaboration	11	Formes reconnues mais non codées
maison	10	Noms
mutuel	10	Formes reconnues mais non codées
exemple	10	Noms
decision	10	Formes reconnues mais non codées
econom16	10	Formes reconnues mais non codées
fort	9	Adjectifs et adverbes
bovin	9	Adjectifs et adverbes
donner	9	Verbes
emploi	9	Noms
valeur	9	Noms
national	9	Adjectifs et adverbes
regional	9	Adjectifs et adverbes
resultat	9	Noms
solidarite	9	Noms
cote	8	Formes reconnues mais non codées
part	8	Noms
voir	8	Verbes
creer	8	Verbes
crise	8	Noms
euros	8	Formes non reconnues
homme	8	Noms
local	8	Noms
venir	8	Verbes
epoque	8	Noms
marche	8	Noms
metier	8	Noms
propre	8	Adjectifs et adverbes
service	8	Noms
français	8	Adjectifs et adverbes
histoire	8	Noms
rappeler	8	Verbes
responsa	8	Formes reconnues mais non codées
mutualiste	8	Formes non reconnues



**Informations techniques**

Après l'analyse du vocabulaire, Alceste procède au découpage du texte et à la classification. Lors de cette opération, les différentes techniques spécifiques d'Alceste sont utilisées, comme le découpage en unités de contexte et la classification descendante hiérarchique. Rappelons que dans une analyse standard, les paramètres sont prédéfinis par le logiciel, et Alceste procède à deux classifications successives afin de retenir les classes les plus stables, alors que dans une analyse paramétrée, l'utilisateur définit ses propres paramètres ainsi que le type de classification (simple ou double). En règle générale, on utilise une classification simple lorsque le corpus est de petite taille, par exemple pour le traitement de réponses à des questions ouvertes, etc. En revanche, une classification double devient très intéressante lorsque le corpus est de grande taille (voir les différentes techniques d'optimisation et de paramétrage). Nous vous rappelons par ailleurs qu'un mot est analysé lorsqu'il est présent dans au moins 4 u.c.e.

Valeurs	1ère classification	2ème classification
Nombre minimum de mots par unité de contexte	10 mots analysés	12 mots analysés
Nombre d'unités de contexte (regroupement des u.c.e)	144 unités de contexte	126 unités de contexte
Nombre de formes analysées différentes	236 formes analysées	236 formes analysées

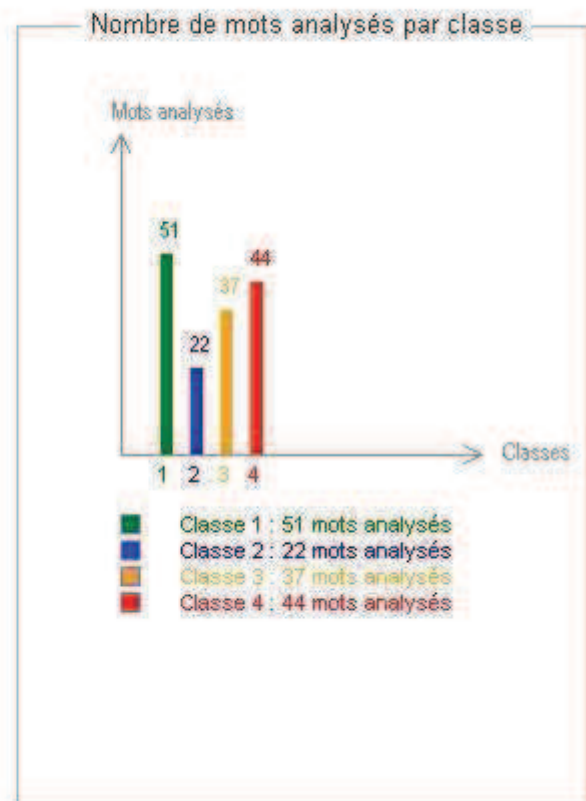
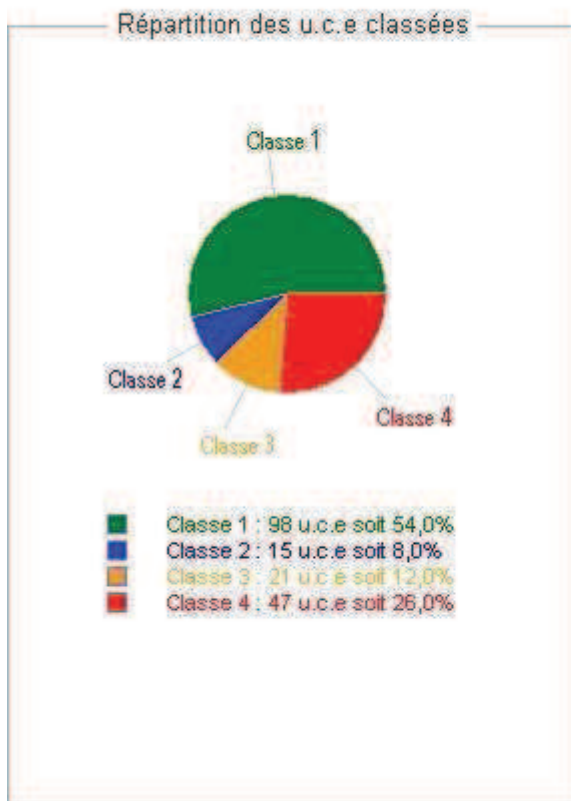
**Liste des formes analysées**

bretagne, fait, groupe, élu, faire, important, aller, entreprise, action, niveau, credit\_mutuel, agricult, banque, breton, coopératif, productif, developpement, parler, an, dire, annee, assur, landern, societaire, agricole, grand, apporter, arkea, premier, region, investir, developper, client, groupama, caisse, mettre, conseil, monde, pouvoir, departement, prendre, evidemment, moment, viande, produit, ensemble, essayer, petit, travail, collaboration, maison, exemple, mutuel, decision, econom16, fort, bovin, national, regional, emploi, valeur, resultat, solidarite, donner, euros, mutualiste, propre, francais, part, crise, homme, local, epoque, marche, metier, service, histoire, voir, creer, venir, rappeler, cote, responsa, savoir\_faire, caisses\_locales, financier, effectivement, role, chose, terme, bassin, nombre, qualite, proximite, territoire, exister, formation, president, particularite, coopagri, finister, long\_terme, office\_central, agroalimentaire, filial, europeen, meilleur, departemental, notamment, france, gens, pole, porc, siege, raison, reseau, commune, element, dimension, partenaire, environnement, changer, attacher, entendre, accompagner, fonctionner, chance, herit23, present, problem, essentiel, extraordinaire, binome, porcine, triskalia, belle, connu, dernier, publi14, difficile, particulier, extremement, actuellement, deuxieme, vin, lait, site, facon, usine, compte, modele, culture, magasin, solution, citer, evoquer, demander, financer, permettre, remarquer, confiant, creation, objectif, direction, distribution, mutualisme, prestataire, jos\_lebreton, banque\_en\_ligne, directeur\_general, professionnalisme, chiffre\_d\_affaires, collectivites\_local, gros, nord, seul, vrai, direct, partie, unique, affaire, capital, bancaire, qualifie, competitif, loire, axe, sud, fond, jour, debat, forme, heure, maire, moyen, place, sante, besoin, centre, default, effort, projet, domaine, matiere, periode, societe, milliard, question, relation, reussite, securite, structure, perspective, poser, vendre, ecouter, exercer, gouverner, reussir, revenir, trouver, garantir, regarder, exploiter, regrouper, retrouver, contribuer, base, bonne, jeune, sorte, risque, gestion, techn16, pourcent23, independant,

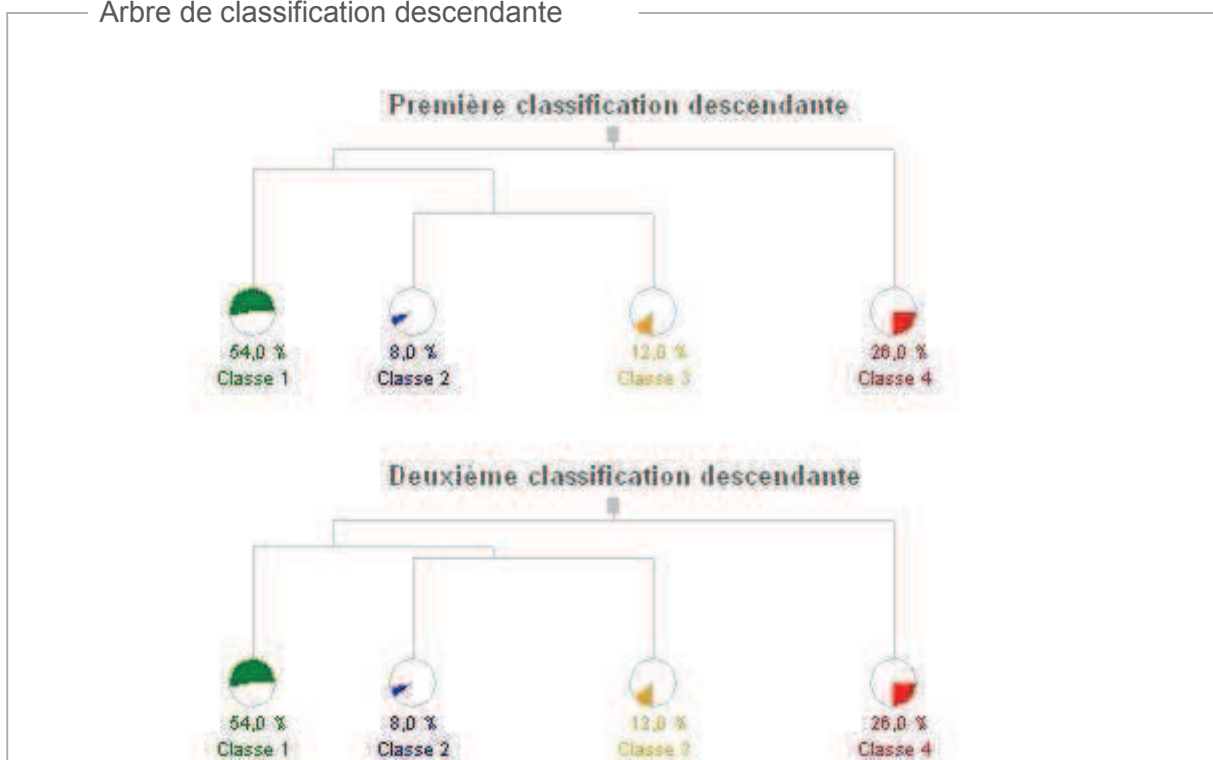
## Croisement des classifications

Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste:

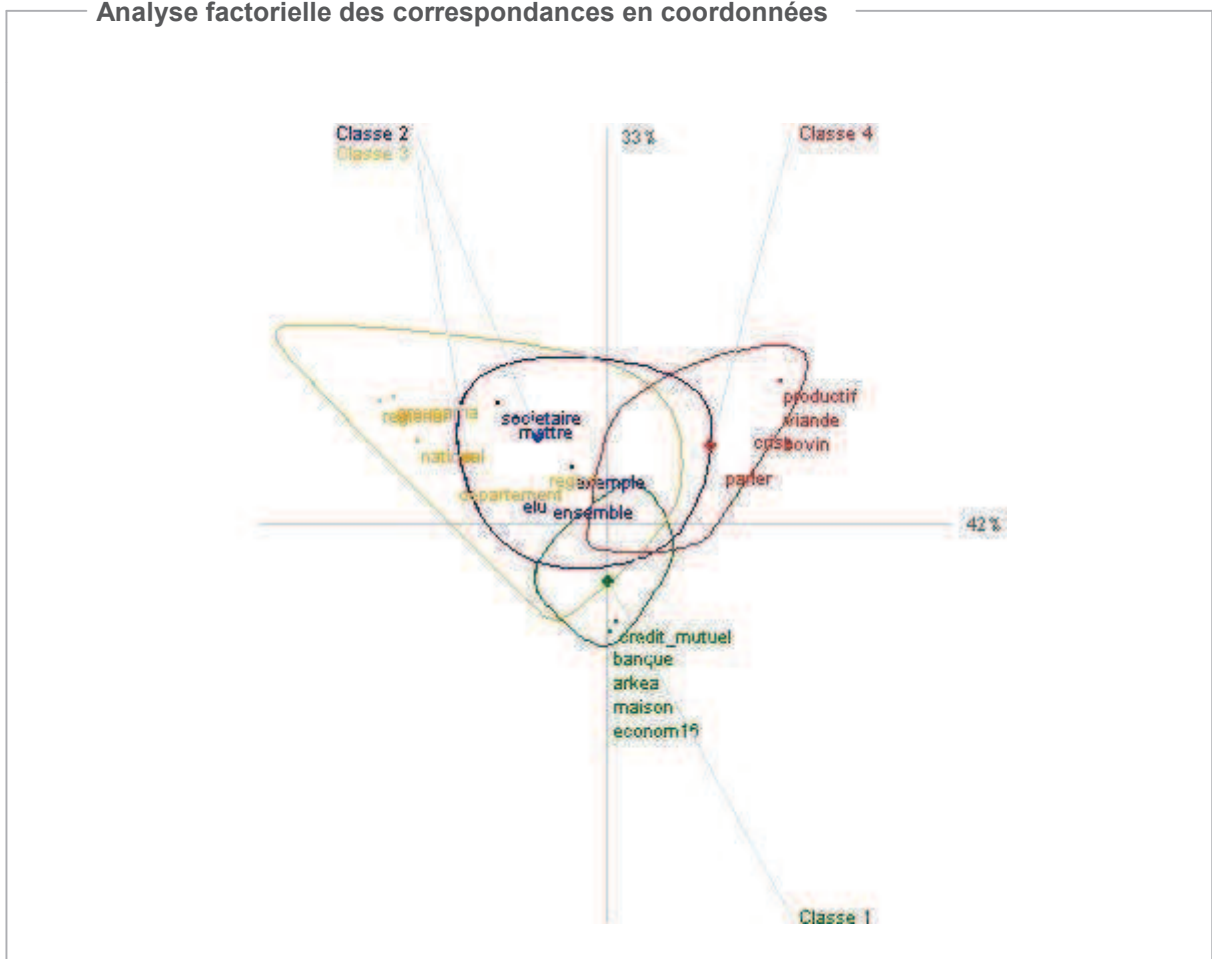
Nombre de classes stables	4
Nombre minimum d'u.c.e pour retenir une classe	12
Pourcentage d'unités de contexte élémentaires (u.c.e) classées	80 %



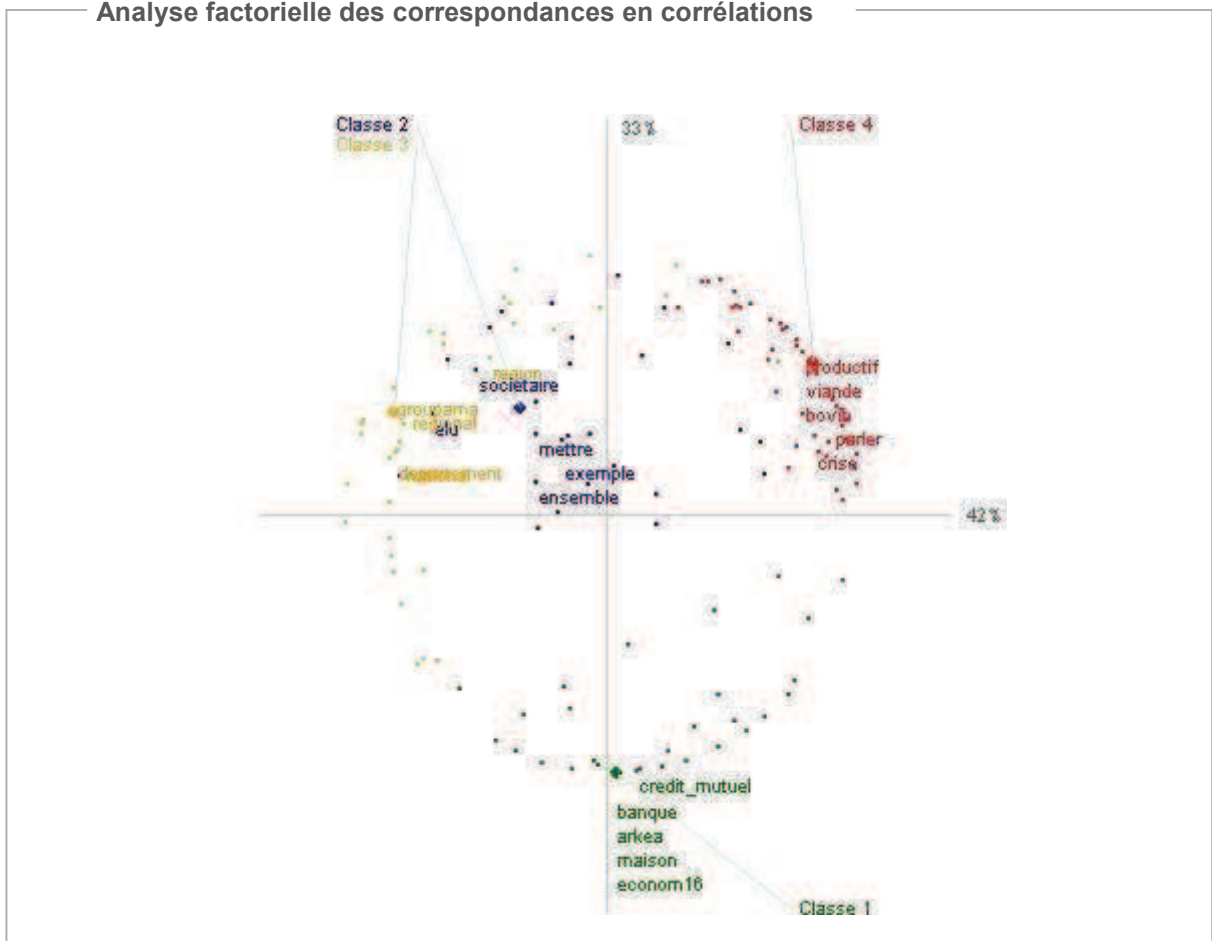
## Arbre de classification descendante



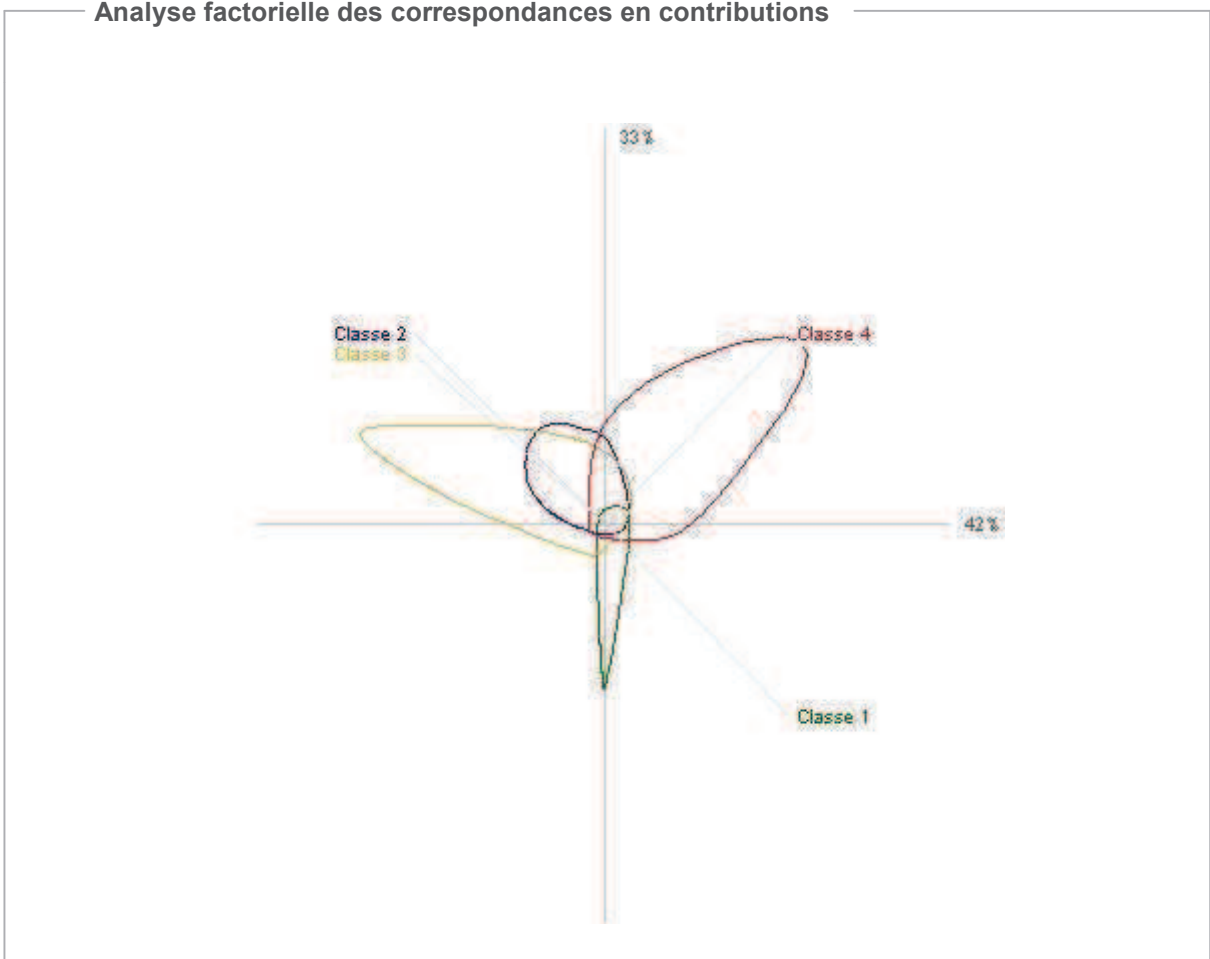
Analyse factorielle des correspondances en coordonnées



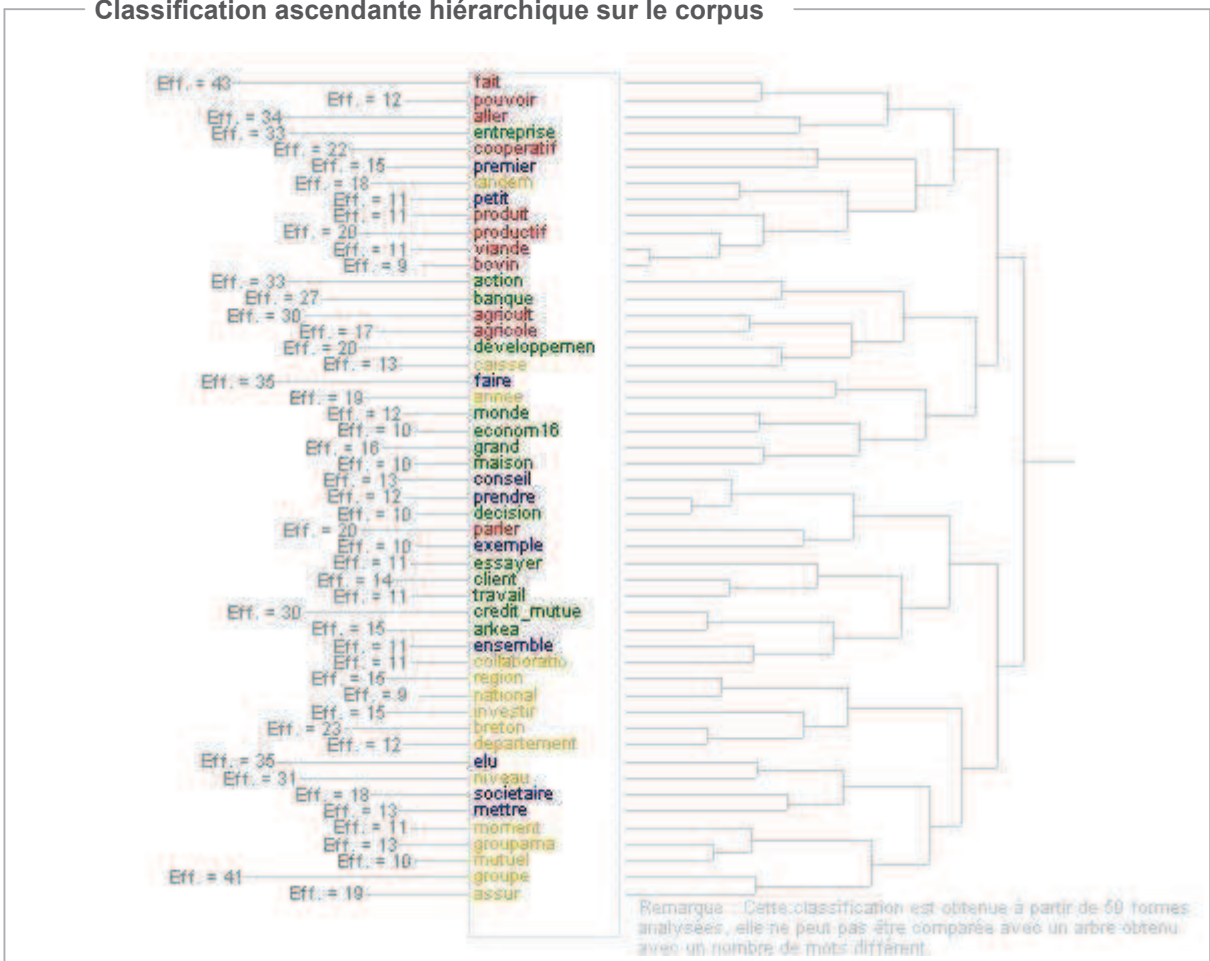
Analyse factorielle des correspondances en corrélations



Analyse factorielle des correspondances en contributions



Classification ascendante hiérarchique sur le corpus



**Tableau croisant classes et catégories**

Ce tableau à double entrée représente les catégories grammaticales en fonction des classes. Les valeurs dans le tableau indiquent les valeurs de khi2 d'association d'une catégorie grammaticale par rapport à une classe donnée. Les valeurs de khi2 positives correspondent à une forte présence, en revanche, les valeurs de khi2 négatives montrent une absence significative.

Catégories grammaticales	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Adjectifs et adverbes	-1	0	1	0
Adverbes en "ment"	6	0	-2	-1
Couleurs	Absent	Absent	Absent	Absent
Mois/jour	Absent	Absent	Absent	Absent
Epoques/ Mesures	0	2	0	-1
Famille	Absent	Absent	Absent	Absent
Lieux, pays	1	-3	0	0
Interjections	Absent	Absent	Absent	Absent
Nombres	0	-2	7	-2
Nombres en chiffre	Absent	Absent	Absent	Absent
Mots en majuscules	-1	1	0	0
Noms	5	-2	1	-6
Mots non trouvés dans DICIN	Absent	Absent	Absent	Absent
Verbes	0	1	-2	0
Prénoms	Absent	Absent	Absent	Absent
Mots non reconnus et fréquents	Absent	Absent	Absent	Absent
Mots reconnus mais non codés	1	0	0	0
Mots outils non classés	0	-3	0	5
Verbes modaux	-3	3	-1	2
Marqueurs d'1 modalisation	0	-1	0	0
Marqueurs d'1 relation spatiale	0	-1	0	0
Marqueurs d'1 relation temporelle	0	-2	-2	4
Marqueurs d'1 intensité	0	0	0	0
Marqueurs d'1 relation discursive	0	5	0	0
Marqueurs de la personne	1	0	-1	0
Démonstratifs, indéfinis et relatifs	0	1	0	0
Auxiliaires être et avoir	-6	0	0	3
Formes non reconnues	Absent	Absent	Absent	Absent

## Résultats de la classe n°1

### Présences significatives

Voici le vocabulaire caractéristique (formes réduites) de la classe 1 en fonction du khi2.

Effectif 1 : effectif réel du mot dans la classe ;

Effectif 2 : nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif 1	Effectif 2	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
banque	18	23	19	19	100%	Noms
credit_mutuel	18	27	22	23	96%	Formes non reconnues
arkea	12	13	13	13	100%	Formes non reconnues
notre	10	22	18	21	86%	Marqueurs de la personne
ses	8	9	9	9	100%	Marqueurs de la personne
a-travers	8	12	9	9	100%	Marqueurs d'une relation
d-ailleurs	8	9	9	9	100%	Marqueurs d'une relation
developpement	8	16	16	19	84%	Noms
maison	7	8	8	8	100%	Noms
econom16	7	8	8	8	100%	Formes reconnues mais non
grand	6	10	10	11	91%	Adjectifs et adverbes
action	6	20	20	26	77%	Formes reconnues mais non
propre	6	8	7	7	100%	Adjectifs et adverbes
entreprise	6	21	14	17	82%	Noms
point	5	7	6	6	100%	Marqueurs d'une modalisation
client	5	9	8	9	89%	Noms
notamment	5	6	6	6	100%	Adverbes en "ment"
savoir_faire	5	6	6	6	100%	Formes non reconnues
aussi	4	25	24	35	69%	Marqueurs d'une relation
belle	4	5	5	5	100%	Adjectifs et adverbes
creer	4	7	7	8	88%	Verbes
facon	4	5	5	5	100%	Noms
creation	4	5	5	5	100%	Formes reconnues mais non
finister	4	5	5	5	100%	Formes non reconnues
dimension	4	6	5	5	100%	Noms
essentiel	4	5	5	5	100%	Formes reconnues mais non
particulier	4	5	5	5	100%	Adjectifs et adverbes
office_central	4	5	5	5	100%	Formes non reconnues
fond	3	3	3	3	100%	Noms
citer	3	4	4	4	100%	Verbes
forme	3	3	3	3	100%	Noms
jeune	3	4	4	4	100%	Formes reconnues mais non
voila	3	7	6	7	86%	Démonstratifs, indéfinis et
compte	3	4	4	4	100%	Noms
depuis	3	6	6	7	86%	Marqueurs d'une relation
direct	3	3	3	3	100%	Adjectifs et adverbes

groupe	3	21	21	31	68%	Noms
modele	3	3	3	3	100%	Noms
projet	3	4	4	4	100%	Noms
capital	3	3	3	3	100%	Adjectifs et adverbess
dernier	3	4	4	4	100%	Adjectifs et adverbess
element	3	4	4	4	100%	Noms
travail	3	8	8	10	80%	Formes reconnues mais non
attacher	3	3	3	3	100%	Verbes
bancaire	3	4	4	4	100%	Adjectifs et adverbess
beaucoup	3	11	8	10	80%	Marqueurs d'une intensité
financer	3	5	3	3	100%	Verbes
resultat	3	4	4	4	100%	Noms
perspective	3	4	4	4	100%	Noms
prestataire	3	3	3	3	100%	Formes non reconnues
collectivites_lo	3	4	4	4	100%	Formes non reconnues
meme	2	7	7	9	78%	Marqueurs d'une relation
monde	2	5	5	6	83%	Noms
breton	2	14	14	20	70%	Noms
nombre	2	5	5	6	83%	Noms
reseau	2	5	5	6	83%	Noms
certain	2	5	5	6	83%	Démonstratifs, indéfinis et
essayer	2	6	5	6	83%	Verbes
decision	2	8	7	9	78%	Formes reconnues mais non
entendre	2	5	5	6	83%	Verbes
responsa	2	5	5	6	83%	Formes reconnues mais non
solidarite	2	7	5	6	83%	Noms

### Détail des présences significatives

Le tableau ci-dessous donne pour chaque forme réduite les formes complètes associées, ainsi que leur effectif dans la classe 1.

Forme réduite	Formes complètes associées
banque	banque(15) banques(7) banquiers(1)
credit_mutuel	credit_mutuel(27)
arkea	arkea(13)
notre	notre(22)
ses	ses(9)
a-travers	a-travers(12)
d-ailleurs	d'-ailleurs(9)
developpement	developpement(16)
maison	maison(8)
econom16	economie(6) economique(2)
grand	grand(1) grande(6) grandes(3)
action	acteur(1) acteurs(3) actif(1) actions(1) active(1) activite(11) activites(2)
propre	propre(2) propres(6)
entreprise	entreprise(13) entreprises(8)
point	point(7)
client	client(1) clients(8)
notamment	notamment(6)
savoir_faire	savoir_faire(6)
aussi	aussi(25)
belle	belle(3) belles(2)
creer	creer(4) creee(1) creer(2)
facon	facon(5)
creation	createurs(2) creation(3)
finister	finistere(4) finisteriennes(1)
dimension	dimension(6)
essentiel	essentielle(4) essentiels(1)
particulier	particulier(2) particuliere(1) particuliers(2)
office_central	office_central(5)
fond	fond(1) fonds(2)
citer	citer(3) citeraient(1)
forme	forme(3)
jeune	jeune(2) jeunes(2)
voila	voila(7)
compte	compte(3) comptes(1)
depuis	depuis(6)
direct	direct(2) directe(1)
groupe	groupe(9)
modele	modele(3)



projet	projet(3) projets(1)
capital	capital(3)
dernier	dernier(1) derniere(1) dernieres(1) derniers(1)
element	element(2) elements(2)
travail	travail(1) travaille(1) travailler(5) travaillons(1)
attacher	attache(2) attachement(1)
bancaire	bancaire(3) bancaires(1)
beaucoup	beaucoup(11)
financer	financement(4) financeur(1)
resultat	resultat(2) resultats(2)
perspective	perspectives(4)
prestataire	prestataire(3)
collectivites_local	collectivites_locales(4)
meme	meme(7)
monde	monde(5)
breton	breton(2) bretonnes(1) bretons(2)
nombre	nombre(5)
reseau	reseau(3) reseaux(2)
certain	certain(5)
essayer	essaie(2) essayer(2) essayons(2)
decision	decisions(8)
entendre	entendais(1) entends(1) entendu(3)
responsa	responsabilite(4) responsabilites(1)
solidarite	solidarite(7)

## Absences significatives

Voici le vocabulaire significativement absent de la classe 1 en fonction du khi2.

Effectif : nombre d'uce de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d'uce de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
productif	-18	0	14	0%	Adjectifs et adverbes
donc	-12	8	31	26%	Marqueurs d'une relation
groupama	-10	0	8	0%	Formes non reconnues
regional	-10	0	8	0%	Adjectifs et adverbes
viande	-9	0	7	0%	Noms
particularite	-9	0	7	0%	Formes reconnues mais non
landern	-8	1	10	10%	Formes non reconnues
societaire	-8	1	10	10%	Formes non reconnues
dire	-7	3	14	21%	Noms
bovin	-7	0	6	0%	Adjectifs et adverbes
petit	-7	1	9	11%	Formes reconnues mais non
il-y-a	-7	7	24	29%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
eu	-6	0	5	0%	Auxiliaires être et avoir (mots
dix	-6	0	5	0%	Nombres
dont	-6	0	5	0%	Marqueurs d'une relation
lait	-6	0	5	0%	Noms
aupres	-6	0	5	0%	Marqueurs d'une relation spatiale
conseil	-6	2	11	18%	Formes reconnues mais non
porcine	-6	0	5	0%	Formes non reconnues
extraordinaire	-6	0	5	0%	Formes reconnues mais non
porc	-5	0	4	0%	Noms
alors	-5	7	22	32%	Marqueurs d'une relation
avait	-5	1	7	14%	Auxiliaires être et avoir (mots
usine	-5	0	4	0%	Noms
chaque	-5	0	4	0%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
devoir	-5	1	7	14%	Verbes modaux (ou susceptibles
region	-5	2	10	20%	Noms
pouvoir	-5	4	15	27%	Verbes modaux (ou susceptibles
publi14	-5	0	4	0%	Adjectifs et adverbes
ceci-dit	-5	1	7	14%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
coopagri	-5	0	4	0%	Formes non reconnues
europeen	-5	0	4	0%	Adjectifs et adverbes
mutualisme	-5	0	4	0%	Formes non reconnues
vin	-4	0	3	0%	Noms
cela	-4	7	21	33%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
role	-4	0	3	0%	Noms
site	-4	0	3	0%	Noms

avons	-4	7	21	33%	Auxiliaires être et avoir (mots
crise	-4	1	6	17%	Noms
debat	-4	0	3	0%	Noms
homme	-4	1	6	17%	Noms
loire	-4	0	3	0%	Lieux, pays
sante	-4	0	3	0%	Noms
a-cote	-4	0	3	0%	Marqueurs d'une relation spatiale
bassin	-4	0	3	0%	Noms
moment	-4	1	6	17%	Noms
culture	-4	0	3	0%	Noms
evoquer	-4	0	3	0%	Verbes
exercer	-4	0	3	0%	Verbes
exister	-4	1	6	17%	Verbes
falloir	-4	5	16	31%	Verbes modaux (ou susceptibles
gestion	-4	0	3	0%	Formes reconnues mais non
magasin	-4	0	3	0%	Noms
problem	-4	0	3	0%	Formes reconnues mais non
societe	-4	0	3	0%	Noms
national	-4	1	6	17%	Adjectifs et adverbes
regarder	-4	0	3	0%	Verbes
competitif	-4	0	3	0%	Adjectifs et adverbes
territoire	-4	1	6	17%	Noms
fonctionner	-4	0	3	0%	Verbes
ca	-3	7	20	35%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
il	-3	19	45	42%	Marqueurs de la personne (mots
qu	-3	42	88	48%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
si	-3	6	17	35%	Marqueurs d'une relation
elu	-3	7	19	37%	Adjectifs et adverbes
ils	-3	2	8	25%	Marqueurs de la personne (mots
puis	-3	6	18	33%	Marqueurs d'une relation
vous	-3	5	15	33%	Marqueurs de la personne (mots
aller	-3	7	20	35%	Verbes
avoir	-3	5	15	33%	Auxiliaires être et avoir (mots
niveau	-3	6	17	35%	Noms
parler	-3	5	15	33%	Verbes
quand-meme	-3	2	8	25%	Marqueurs d'une modalisation
connu	-2	1	5	20%	Adjectifs et adverbes
entre	-2	1	5	20%	Mots outils non classés
siege	-2	1	5	20%	Noms
mettre	-2	1	5	20%	Verbes
puisque	-2	5	14	36%	Marqueurs d'une relation
toutes	-2	1	5	20%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
proximite	-2	1	5	20%	Noms
remarquer	-2	1	5	20%	Verbes

### Catégories grammaticales

Voici la liste des catégories grammaticales en fonction de leur khi2 et leur effectif dans la classe 1.  
 Khi2 > 0 signifie une présence relative de la catégorie.  
 Khi2 < 0 signifie une absence relative de la catégorie.  
 Khi2 = 0 signifie que la présence de la catégorie dans la classe n'est pas significative.

Catégorie Grammaticale	Khi2	Effectif
Adverbes en "ment"	6	22
Noms	5	294
Marqueurs de la personne (mots outils)	1	185
Lieux, pays	1	27
Formes reconnues mais non codées	1	148
Mots outils non classés	0	20
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	0	92
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	0	64
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	0	36
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	0	48
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	0	220
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	0	307
Epoques/ Mesures	0	2
Nombres	0	26
Verbes	0	114
Adjectifs et adverbes	-1	92
Mots en majuscules	-1	1
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	-3	36
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	-6	112

## Unités de Contexte Élémentaires de la classe 1

Ci-dessous la liste des unités de contexte élémentaires (u.c.e) caractéristiques de la classe 1, triées par ordre d'importance (khi2) dans la classe et précédées de leur unité de contexte initiale (u.c.i) associée. On observe ainsi les formes les plus caractéristiques de la classe marquées par des parenthèses.

- uce n°60 Khi2 = 19 uci n° 1  
 et apres, des etapes (qui) ont conduit (notamment) en 2002 a la (creation) du (credit\_mutuel) (arkea), a l' initiative de georges coudray, (qui) est la dans cette salle.
- uce n° 188 Khi2 = 12  
 troisieme (dimension) de (notre) (projet) d' (entreprise), (c'-est) bien (entendu) tout ce-que on fait en (accompagnement) des (entreprises) et des (acteurs) du (developpement) local, en-particulier les (grandes) (collectivites\_locales), les petites communes,
- uce n° 107 Khi2 = 10  
 (c'-est) vraiment de rentrer dans le cœur de l' (activite) de la (maison), de fixer le cap, on s' est donne un beau (projet) d' (entreprise) il-y-a trois (ans) pour horizon 2015.
- uce n° 135 Khi2 = 9  
 et puis en tant-que (banque), qu' assureur, nous sommes un partenaire du (developpement) local. c'-est-vrai pour les (particuliers), (je) (rappelle) que simplement en (bretagne) le (credit\_mutuel) (bretagne) (compte) 1 million 700 mille (clients), 25/ 3: 25, ca n' est pas rien rapporte a la population bretonne.
- uce n°70 Khi2 = 8  
 nous developpons (beaucoup) d' (actions) en matiere de (solidarite) (qui) se traduisent (a-travers) des coups de pouce, je-pense au dispositif (beaucoup) de (jeunes) (createurs) (qui) ne seraient sans-doute pas finances dans des conditions normales ou faciles par les (banques) (qui) les environnent.
- uce n° 183 Khi2 = 8  
 le (credit\_mutuel) (bretagne) (c'-est) la colonne vertebrale du groupe, et le (credit\_mutuel) (bretagne) (c'-est) pas une (entreprise) (qui) serait arrivee a son age maximum. (c'-est) une (jeune) (entreprise). elle est nee dans (sa) (forme) moderne en 1979, elle a un enorme potentiel devant elle, cette (belle) (entreprise).
- uce n° 162 Khi2 = 7  
 vous m' avez interroge sur nos (perspectives) et nos (resultats). nous ne sommes pas une (banque) sans-doute tout-a-fait comme les autres, puisqu' on est a ce stade de l' annee, en situation de faire la (meilleure) annee de l' (histoire) de la (maison), en terme de (developpement) commercial,
- uce n°2 Khi2 = 6  
 sur l' (histoire) duquel on (reviendra) tout-a-l'-heure. mais le groupe, (a-travers) le (credit\_mutuel) (bretagne), le (developpement) de (ses) (filiales), la vision, du president lichoux (notamment), que (je) peux (citer) d' emblee, a bati une (banque) complete,
- uce n°3 Khi2 = 6  
 un groupe (bancaire) integre avec l' ensemble des savoirs\_faire (qui) correspondent au metier d' aujourd'-hui de la (banque) et de l' assurance. ce groupe le (credit\_mutuel) (arkea) (compte) desormais 9000 collaborateurs, est present bien (evidemment) en (bretagne), 6000 de nos collaborateurs occupent leurs (activites) en (bretagne),
- uce n° 114 Khi2 = 6  
 (qui) contribuent bien sur par leur rayonnement (propre), ce sont des ambassadeurs a leur (facon), (a-travers) leur pouvoir de recommandation (evidemment) (qui) contribuent directement au (developpement) de l' (activite) de nos caisses.
- uce n° 115 Khi2 = 6  
 ils apportent bien sur tout leur (savoir\_faire), la connaissance du terrain, le sens de la proximite est egalement (particulier). et en ca ils nous font toucher du doigt des realites que nous aurions (parfois) tendance a oublier, les choses etant ce-que elles sont, une (grande) (maison),
- uce n° 169 Khi2 = 6  
 ont un rapport (direct) avec l' (economie) reelle. A partir de la (d'-ailleurs) (je) voudrais dire que nous sommes au (credit\_mutuel) (arkea) a l' abris des catastrophes s' il y en a.
- uce n° 198 Khi2 = 6  
 les (perspectives) de (developpement) pour (notre) agriculture et (notre) agroalimentaire sont tres claires. si nous avons des agriculteurs et si ils peuvent produire, nous aurons de l' (activite).
- uce n° 52 Khi2 = 5  
 et tout cela (c'-est) parti de la fin des annees 60 du debut des annees 70. d'-abord il s' est affranchi tardivement puisque nous sommes les (derniers) a avoir quitte la (maison) carree en 1977.
- uce n° 64 Khi2 = 5  
 (je) voudrais (aussi) saluer il est la yves\_le\_baquer, (qui) fut l' artisan au quotidien de la (reussite) et du professionnalisme de (notre) (reseau). et puis bien sur georges\_coudray, (qui) a (cree) le (credit\_mutuel)

(arkea) et (qui) en-plus incarne chez nous un (attachement) (particulier) aux (valeurs) humaines, il preside et ce n' est pas le fait du hasard, (notre) (maison) de la (solidarite),

uce n° 195 Khi2 = 5

(a-travers) leurs (propres) portefeuilles de (clients), (a-travers) leurs (propres) (reseaux) de (distribution), reussissent a vendre les (savoir\_faire) du groupe au-fond indirectement. donc cette (dimension) de (prestataire) reconnu de (place), nous y (travaillons), nous avons remporte, la presse le dit de temps en temps et elle a raison, de tres tres beaux succes dans les (dernieres) annees.

uce n° 65 Khi2 = 4

arkensol et georges a (aussi) apporte (beaucoup) avec (ses) (propres) qualites, avec (sa) (grande) (valeur), (je) le dis comme (je) le pense, il m' excusera, a apporte (beaucoup) a (notre) (maison).

uce n° 79 Khi2 = 4

et il faut surtout y accorder une (grande) importance parce-que demain ce sont les (jeunes) (qui) nous remplaceront, (qui) assureront cette releve car le souci que nous avons ici et (herite) de l' (office\_central), (c'-est) la transmission.

uce n° 172 Khi2 = 4

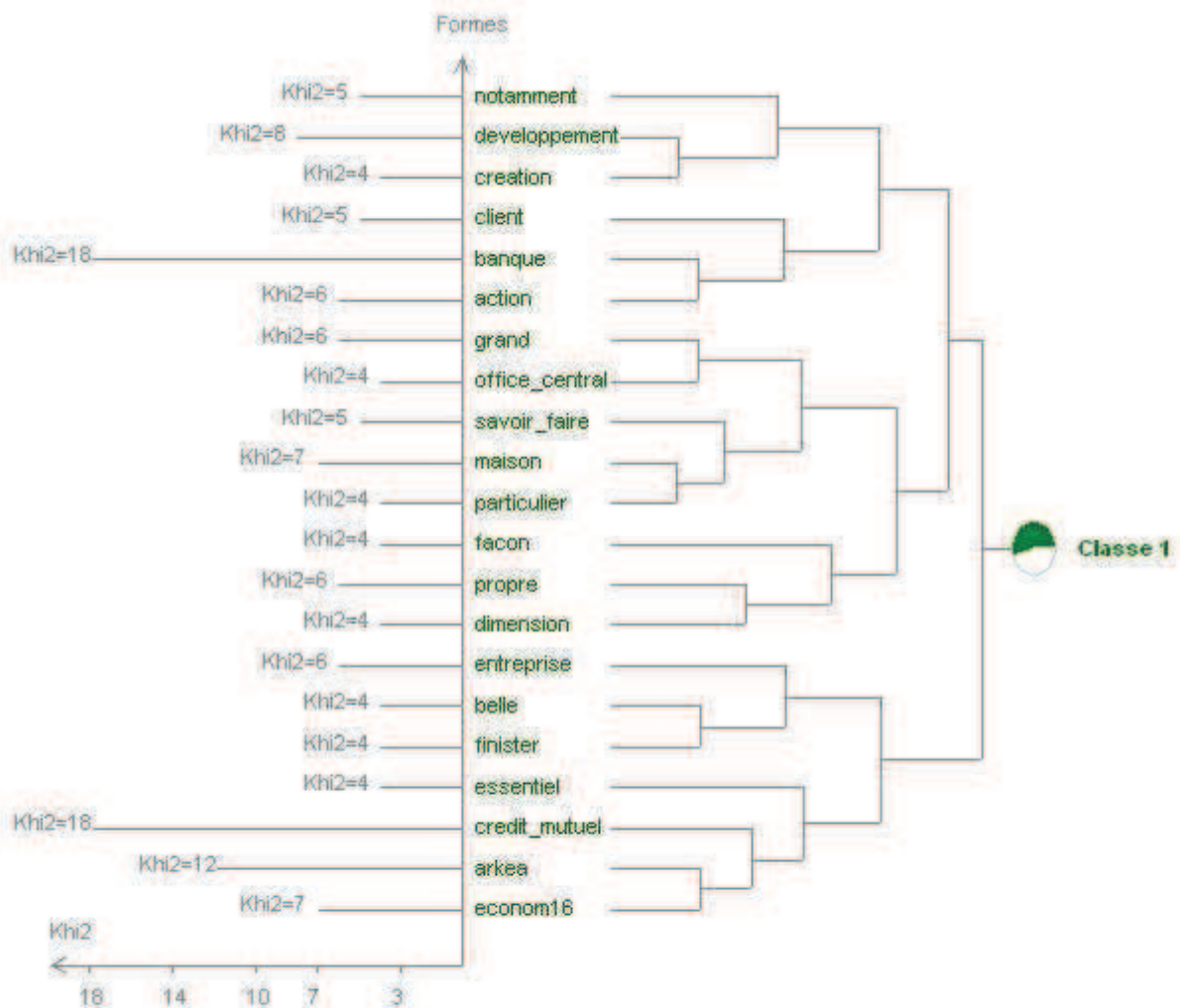
et puis (dernier) (element) important (qui) nous renvoie au (modele) cooperatif, on l' a dit tout-a-l'-heure, dans la cooperation, quand on fait du (resultat), et dans (notre) (activite), qu' on soit triskalia,

uce n° 191 Khi2 = 4

on a fait le choix il-y-a trois (ans) de reinvestir ce secteur d' (activite). (j') (entends) dire qu' il-y-a un (certain) (nombre) de (banques) (qui) ne veulent plus trop (travailler) avec les (collectivites\_locales), ce n' est pas le cas du credit\_mutuel\_arkea,

### Classification Ascendante Hiérarchique

La classification ascendante est un résultat complémentaire et une aide à la représentation des relations locales entre formes d'une même classe. Vous trouverez ci-dessous l'arbre de la classification ascendante pour la classe 1 ; on observe les paquets d'agrégation de formes ainsi que le khi2 de chaque forme dans la classe.



Remarque : Cette classification est obtenue à partir de 50 formes analysées, elle ne peut pas être comparée avec un arbre obtenu avec un nombre de mots différent.

## Résultats de la classe n°2

### Présences significatives

Voici le vocabulaire caractéristique (formes réduites) de la classe 2 en fonction du khi2.

Effectif 1 : effectif réel du mot dans la classe ;

Effectif 2 : nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif 1	Effectif 2	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
mettre	35	4	4	5	80%	Verbes
role	34	5	3	3	100%	Noms
societaire	24	6	5	10	50%	Formes non reconnues
exemple	19	5	4	8	50%	Noms
ensemble	19	4	4	8	50%	Noms
elu	15	8	6	19	32%	Adjectifs et adverbes
defaut	14	2	2	3	67%	Noms
societe	14	3	2	3	67%	Noms
en-place	14	2	2	3	67%	Marqueurs d'une relation
garantir	14	3	2	3	67%	Verbes
regarder	14	2	2	3	67%	Verbes
devoir	11	4	3	7	43%	Verbes modaux (ou
leur	9	4	3	8	38%	Marqueurs de la personne
petit	8	3	3	9	33%	Formes reconnues mais non
quand	7	3	2	5	40%	Marqueurs d'une relation
aupres	7	2	2	5	40%	Marqueurs d'une relation
conseil	6	3	3	11	27%	Formes reconnues mais non
part	4	2	2	7	29%	Noms
pour	4	8	8	54	15%	Marqueurs d'une relation
faire	4	5	5	27	19%	Verbes
premier	4	2	2	7	29%	Adjectifs et adverbes
ai	3	2	2	8	25%	Auxiliaires être et avoir (mots
ont	3	4	3	15	20%	Auxiliaires être et avoir (mots
donc	3	5	5	31	16%	Marqueurs d'une relation
autre	3	3	3	14	21%	Démonstratifs, indéfinis et
moyen	3	1	1	3	33%	Noms
il-y-a	3	4	4	24	17%	Démonstratifs, indéfinis et
affaire	3	1	1	3	33%	Adjectifs et adverbes
evoquer	3	1	1	3	33%	Verbes
exercer	3	1	1	3	33%	Verbes
deuxieme	3	1	1	3	33%	Epoques/ Mesures
tant-que	3	1	1	3	33%	Marqueurs d'une relation
quand-meme	3	2	2	8	25%	Marqueurs d'une modalisation
peu	2	2	2	9	22%	Marqueurs d'une intensité
aussi	2	5	5	35	14%	Marqueurs d'une relation
niveau	2	3	3	17	18%	Noms



prendre	2	2	2	9	22%	Verbes
---------	---	---	---	---	-----	--------

### Détail des présences significatives

Le tableau ci-dessous donne pour chaque forme réduite les formes complètes associées, ainsi que leur effectif dans la classe 2.

Forme réduite	Formes complètes associées
mettre	met(2) mettra(1) mis(1)
role	role(5)
societaire	societaire(2) societaires(4)
exemple	exemple(4) exemples(1)
ensemble	ensemble(4)
elu	elus(8)
default	default(1) defaults(1)
societe	societes(3)
en-place	en-place(2)
garantir	garantir(3)
regarder	regarde(2)
devoir	devons(1) devront(1) doit(2)
leur	leur(4)
petit	petit(3)
quand	quand(3)
aupres	aupres(2)
conseil	conseil(1) conseil_d_administration(2)
part	part(2)
pour	pour(12)
faire	faire(4) faisons(1)
premier	premier(1) premiere(1)
ai	ai(2)
ont	ont(4)
donc	donc(15)
autre	autre(1) autres(2)
moyen	moyens(1)
il-y-a	il-y-a(12)
affaire	affaires(1)
evoquer	evoque(1)
exercer	exerce(1) exercer(1)
deuxieme	deuxieme(1)
tant-que	tant-que(1)
quand-meme	quand-meme(2)
peu	peu(2)
aussi	aussi(25)
niveau	niveau(13)
prendre	prendrai(1) prennent(1)

## Absences significatives

Voici le vocabulaire significativement absent de la classe 2 en fonction du khi2.

Effectif : nombre d 'uce de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d 'uce de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
est	-5	2	71	3%	Auxiliaires être et avoir (mots
bretagne	-4	0	38	0%	Lieux, pays
avec	-3	0	29	0%	Mots outils non classés
fait	-3	0	31	0%	Formes reconnues mais non
a	-2	6	105	6%	Formes non reconnues
sur	-2	1	41	2%	Marqueurs d'une relation spatiale
aller	-2	0	20	0%	Verbes
c-est	-2	3	67	4%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
cette	-2	0	23	0%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
notre	-2	0	21	0%	Marqueurs de la personne (mots
breton	-2	0	20	0%	Noms
credit_mutuel	-2	0	23	0%	Formes non reconnues

### Catégories grammaticales

Voici la liste des catégories grammaticales en fonction de leur khi2 et leur effectif dans la classe 2.  
 Khi2 > 0 signifie une présence relative de la catégorie.  
 Khi2 < 0 signifie une absence relative de la catégorie.  
 Khi2 = 0 signifie que la présence de la catégorie dans la classe n'est pas significative.

Catégorie Grammaticale	Khi2	Effectif
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	5	46
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	3	11
Epoques/ Mesures	2	1
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	1	53
Mots en majuscules	1	1
Verbes	1	22
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	0	10
Marqueurs de la personne (mots outils)	0	25
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	0	21
Adjectifs et adverbes	0	17
Adverbes en "ment"	0	1
Formes reconnues mais non codées	0	18
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	-1	9
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	-1	6
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	-2	2
Nombres	-2	1
Noms	-2	31
Mots outils non classés	-3	0
Lieux, pays	-3	0

## Unités de Contexte Élémentaires de la classe 2

Ci-dessous la liste des unités de contexte élémentaires (u.c.e) caractéristiques de la classe 2, triées par ordre d'importance (khi2) dans la classe et précédées de leur unité de contexte initiale (u.c.i) associée. On observe ainsi les formes les plus caractéristiques de la classe marquées par des parenthèses.

uce n° 155 Khi2 = 38 uci n° 1

d' (autre) (part) nous sommes soumis a un (ensemble) de regles de solvabilite, regles dont on (voudrait) (bien) combattre certains (defauts), on a du mal a le (faire),

uce n° 89 Khi2 = 26

je l' (ai) (evoque) mais je (voudrais) aussi insister sur le (role) des (elus), ils (ont) un (role) primordial (aupres) des (societaires). je (prendrai) trois (exemples). le (premier) (exemple) cela a ete les evenements climatiques que l' on a connu (en) 2010, les tempetes, neige, plus la tempete xintia.

uce n° 100 Khi2 = 26

on (regarde) ce-que il peut y avoir (comme) consequences pour nous memes evidemment. le comite de (direction) (met) (en) œuvre, propose la strategie, et gere les (affaires) courantes afin de (garantir), de (bien) (garantir) l' (ensemble) des (societes).

uce n° 99 Khi2 = 20

parce-que tout cela se traduit (en) cotisations pour le (societaire). et l' administrateur, le (president), je (suis) aussi (societaire) et je paye aussi mes cotisations (comme) l' (ensemble) des (autres), donc (quand) il-y-a des augmentations a (faire) passer,

uce n° 90 Khi2 = 18

et (bien) les (elus), nos (elus) et j' (ai) coutume de le dire, sont un (petit) (peu) les cellules d' aides psychologiques, qui sont (en) (premiere) ligne pour etre (aupres) de nos (societaires) sinistres, pour (leur) (apporter) du reconfort, pour (leur) (apporter) des (moyens),

uce n° 93 Khi2 = 18

il-y-a les (elus) qui (ont) participe a l' assurance et la on le (mettra) (en-place) si les pouvoirs publics (veulent) (bien) nous accompagner. donc il-y-a des (exemple) tres (forts) a ce niveau la pour montrer que les (elus) ne sont pas la (uniquement) pour remplir une table a un (conseil\_d\_administration), mais pour (bien) exercer (leur) metier et pour (bien) représenter les (societaires).

uce n° 91 Khi2 = 15

pour les aider un (petit) (peu) dans ces moments (difficiles). et ca c'est un (role) irremplacable et c'est la proximite des (elus) qui (permet) de (faire) ce (role).

uce n° 157 Khi2 = 15

donc on ne (doit) pas investir dans les actions, on ne (doit) pas investir dans l' immobilier de trop, alors on le (met) ou l' argent, le livret (A) ne suffira pas pour (garantir) le paiement des sinistres de nos (societaires).

uce n° 224 Khi2 = 15

(en) fin 2016, il faudra qu' un certain nombre de (societes), toutes les (societes) (cotees) d' une (part) mais un certain nombre d' (autres), (devront) avoir 40%de femmes dans (leur) (conseil\_d\_administration).

uce n° 225 Khi2 = 15

je-crois que la nous aussi (en) (tant-que) mutuelle nous (devons) montrer l' (exemple) et que nous avons de (gros) (efforts) a (faire). JPD: je (dirais) que nous y sommes presque aux 40.

uce n° 92 Khi2 = 13

le (deuxieme) (role), je (dirais) que (en) amont de la conception des contrats nous (faisons) participer les (elus) aussi par groupes d' affinite. les agriculteurs (ont) partage la mise (en-place) des assurances agricoles, il-y-a eu des groupes d' essai, de test, qui (ont) ete (mis) (en) œuvre.

uce n° 98 Khi2 = 8

c'est lui qui definit la strategie et qui controle la mise (en) œuvre. ca c'est quelque-chose de tres important, c'est le (conseil) qui definit les tarifs, qui definit les marges et il (regarde) aussi les frais generaux pour l' entreprise.

uce n° 156 Khi2 = 8

(surtout) (quand) c'est vote au niveau du parlement europeen et (quand) on nous (dit) que les obligations d' etat sont des obligations sures. donc il est clair que la il-y-a (quand-meme) un (petit) (defaut) apparent.

uce n° 95 Khi2 = 4

donc ce sont les (elus) locaux qui se (prennent) (en) charge au niveau de (chaque) caisse\_locale, par caisse\_locale, pour mener des actions de prevention, pour le benefice de l' (ensemble) de la population.

uce n° 94 Khi2 = 1

et puis le troisieme (exemple) (quand-meme), qui est tres important a groupama puisque je rappelle qu' a groupama nous menons des actions de prevention depuis 1955, cela ne date pas d' hier.

### Classification Ascendante Hiérarchique

La classification ascendante est un résultat complémentaire et une aide à la représentation des relations locales entre formes d'une même classe. Vous trouverez ci-dessous l'arbre de la classification ascendante pour la classe 2 ; on observe les paquets d'aggrégation de formes ainsi que le khi2 de chaque forme dans la classe.

Pas de classification ascendante représentée.

## Résultats de la classe n°3

### Présences significatives

Voici le vocabulaire caractéristique (formes réduites) de la classe 3 en fonction du khi2.

Effectif 1 : effectif réel du mot dans la classe ;

Effectif 2 : nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif 1	Effectif 2	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
regional	64	9	8	8	100%	Adjectifs et adverbes
groupama	47	8	7	8	88%	Formes non reconnues
national	31	7	5	6	83%	Adjectifs et adverbes
departement	28	7	6	9	67%	Noms
site	23	4	3	3	100%	Noms
sante	23	3	3	3	100%	Noms
niveau	23	13	8	17	47%	Noms
gestion	23	4	3	3	100%	Formes reconnues mais non
regrouper	16	3	3	4	75%	Verbes
region	15	8	5	10	50%	Noms
dix	12	3	3	5	60%	Nombres
assur	9	8	5	14	36%	Formes reconnues mais non
euros	9	3	3	6	50%	Formes non reconnues
loire	9	3	2	3	67%	Lieux, pays
emploi	9	5	3	6	50%	Noms
exercer	9	2	2	3	67%	Verbes
pouvoir	9	5	3	6	50%	Noms
present	9	3	3	6	50%	Formes reconnues mais non
qualifie	9	2	2	3	67%	Adjectifs et adverbes
departemental	9	4	2	3	67%	Adjectifs et adverbes
chiffre_d_affair	9	2	2	3	67%	Formes non reconnues
caisse	8	6	4	10	40%	Noms
landern	8	9	4	10	40%	Formes non reconnues
leurs	7	4	3	7	43%	Marqueurs de la personne
quatre	7	3	3	7	43%	Nombres
ce	6	13	9	40	23%	Démonstratifs, indéfinis et
pour	6	12	11	54	20%	Marqueurs d'une relation
centre	6	2	2	4	50%	Noms
publi14	6	2	2	4	50%	Adjectifs et adverbes
mutualisme	6	2	2	4	50%	Formes non reconnues
plus	5	7	5	18	28%	Marqueurs d'une intensité
million	5	3	3	8	38%	Nombres
collaboration	5	3	3	8	38%	Formes reconnues mais non
elu	4	5	5	19	26%	Adjectifs et adverbes
dont	4	2	2	5	40%	Marqueurs d'une relation
tres	4	5	5	20	25%	Marqueurs d'une intensité

local	4	3	2	5	40%	Noms
siege	4	2	2	5	40%	Noms
aupres	4	2	2	5	40%	Marqueurs d'une relation
breton	4	5	5	20	25%	Noms
groupe	4	9	7	31	23%	Noms
mutuel	4	3	2	5	40%	Formes reconnues mais non
puisque	4	4	4	14	29%	Marqueurs d'une relation
investir	4	3	3	9	33%	Verbes
tout-a-fait	4	3	3	9	33%	Marqueurs d'une modalisation
son	3	3	3	10	30%	Marqueurs de la personne
sont	3	9	6	29	21%	Auxiliaires être et avoir (mots
alors	3	6	5	22	23%	Marqueurs d'une relation
annee	3	4	3	11	27%	Noms
moment	3	2	2	6	33%	Noms
societaire	3	3	3	10	30%	Formes non reconnues
avait	2	2	2	7	29%	Auxiliaires être et avoir (mots
premier	2	2	2	7	29%	Adjectifs et adverbes



### Détail des présences significatives

Le tableau ci-dessous donne pour chaque forme réduite les formes complètes associées, ainsi que leur effectif dans la classe 3.

Forme réduite	Formes complètes associées
regional	regional(5) regionales(3) regionaux(1)
groupama	groupama(8)
national	national(6) nationaux(1)
departement	departement(1) departements(6)
site	site(2) sites(2)
sante	sante(3)
niveau	niveau(13)
gestion	gestion(3) gestion_electronique_des_docu<(1)
regrouper	regroupe(2) regroupees(1)
region	region(7) regions(1)
dix	dix(3)
assur	assurance(2) assurances(1) assurantiel(1) assures(1) assureur(2)
euros	euros(3)
loire	loire(3)
emploi	emploi(3) emplois(2)
exercer	exerce(1) exercer(1)
pouvoir	peut(4) peux(1) pourraient(1) pourrais(1) pourrait(1) pouvait(1) pouvons(1)
pouvoir	pouvoir(5)
present	present(1) presents(2)
qualifie	qualifies(2)
departemental	departemental(1) departementales(2) departementaux(1)
chiffre_d_affaires	chiffre_d_affaires(2)
caisse	caisses(6)
landern	landerneau(9)
leurs	leurs(4)
quatre	quatre(3)
ce	ce(12) c'(1)
pour	pour(12)
centre	centre(2)
publi14	public(2)
mutualisme	mutualisme(2)
plus	plus(7)
million	millions(3)
collaboration	collaborateurs(3)
elu	elus(8)
dont	dont(2)
tres	tres(5)
local	local(2) locaux(1)

siege	siege(2)
aupres	aupres(2)
breton	breton(2) bretonnes(1) bretons(2)
groupe	groupe(9)
mutuel	mutuelle(3)
puisqu	puisque(3) puisqu'(1)
investir	investi(2) investir(1)
tout-a-fait	tout-a-fait(3)
son	son(3)
sont	sont(9)
alors	alors(6)
annee	annee(3) annees(1)
moment	moment(2)
societaire	societaire(2) societaires(4)
avait	avait(5)
premier	premier(1) premiere(1)

## Absences significatives

Voici le vocabulaire significativement absent de la classe 3 en fonction du khi2.

Effectif : nombre d'uce de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d'uce de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
faire	-4	0	27	0%	Verbes
y	-3	0	18	0%	Formes non reconnues
aussi	-3	1	35	3%	Marqueurs d'une relation
banque	-3	0	19	0%	Noms
agricult	-3	0	18	0%	Formes reconnues mais non
aujourd'hui	-3	0	19	0%	Marqueurs d'une relation
credit_mutuel	-3	0	23	0%	Formes non reconnues
vous	-2	0	15	0%	Marqueurs de la personne (mots
parler	-2	0	15	0%	Verbes
entreprise	-2	0	17	0%	Noms

### Catégories grammaticales

Voici la liste des catégories grammaticales en fonction de leur khi2 et leur effectif dans la classe 3.  
 Khi2 > 0 signifie une présence relative de la catégorie.  
 Khi2 < 0 signifie une absence relative de la catégorie.  
 Khi2 = 0 signifie que la présence de la catégorie dans la classe n'est pas significative.

Catégorie Grammaticale	Khi2	Effectif
Nombres	7	12
Adjectifs et adverbes	1	29
Noms	1	74
Mots outils non classés	0	5
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	0	21
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	0	14
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	0	15
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	0	60
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	0	69
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	0	35
Epoques/ Mesures	0	0
Lieux, pays	0	6
Mots en majuscules	0	1
Formes reconnues mais non codées	0	34
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	-1	7
Marqueurs de la personne (mots outils)	-1	34
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	-2	4
Adverbes en "ment"	-2	1
Verbes	-2	21

## Unités de Contexte Élémentaires de la classe 3

Ci-dessous la liste des unités de contexte élémentaires (u.c.e) caractéristiques de la classe 3, triées par ordre d'importance (Khi2) dans la classe et précédées de leur unité de contexte initiale (u.c.i) associée. On observe ainsi les formes les plus caractéristiques de la classe marquées par des parenthèses.

uce n°126 Khi2 = 33 uci n° 1

donc on (a) maintenu (nos) (sites) de (gestion) et (landerneau) (actuellement) est le (plus) important (site) de (gestion) sur les six (departements). donc (landerneau) (a) 325 (collaborateurs) (pour) (etre) (plus) precis que monsieur le (maire) tout-a-l'-heure qui disait 320. (mais) (landerneau) (regroupe) tout ce qui concerne la (sante).

uce n° 13 Khi2 = 29

les (dix) (caisses) (regionales) bien entendu (sont) les (pouvoir) (mutualiste) de (ce) (groupe), (ce) (sont) (elles) qui dirigent (ce) (groupe). et au (niveau) (assurantiel), (groupama) est le premier (assureur) (sante) individuel en france, le premier (assureur) aussi des collectivites, (puisque) nous sommes (resents) dans 18000 collectivites et puis nous sommes aussi l' un des premiers (assureurs) en dommage.

uce n° 127 Khi2 = 29

tout ce-qui concerne la (sante) (pour) (groupama) (loire) bretagne est gere (a) (landerneau). les dommages aux biens (sont) geres (a) (landerneau). et (landerneau) (regroupe) tous (nos) experts juridiques. donc (ce) (sont) des (emplois) quand-meme (tres) (qualifies) que nous avons sur (ce) (site).

uce n° 11 Khi2 = 25

oui parce-que j' ai la chance d' avoir les deux casquettes, (alors) je ne sais pas si c'-est une chance en (ce) (moment). (groupama) c'-est un (groupe) d' (assurances) generaliste, controle (par) une (mutuelle), la (mutuelle) etant representee (par) les (dix) (caisses) (regionales) metropolitaines.

uce n° 14 Khi2 = 25

voila au (niveau) (national). (alors) au (niveau) (regional) (groupama) (loire) bretagne (exerce) (son) activite sur les cinq (departements) historiques (bretons) (plus) le maine et (loire), (alors) (ce) n' est pas parce-que (ils) ont du (bon) vin, (mais) il-y-a eu des affinites (a) (ce) (moment) la.

uce n° 219 Khi2 = 25

nous memes nous allons nous (developper) au (niveau) (regional). (mais) le (groupe) au (niveau) (national) fait (confiance) (a) la (region) (puisque) (pres) de rennes nous sommes en train d' (investir) 45 (millions) d' (euros) (pour) un (centre) d' informatisation.

uce n° 125 Khi2 = 22

(tout-a-fait) cela (a) commence dans les (annees) 90 avec les premieres fusions des (caisses) (departementales) (ou) bi (departementales) (pour) les (caisses) de (landerneau). les (quatre) (caisses) (bretonnes) se (sont) (regroupees) et la consigne qui avait ete donnee (par) les elus et la direction (a) l' epoque (c') (etait) il faut qu' on maintienne (nos) (sites) de (gestion) dans les (departements).

uce n° 218 Khi2 = 22

d' autre part, et comme jean\_piere\_denis (a) evoque fortuneo la (banque\_en\_ligne), (moi) je ne peux pas passer sous silence A\_ma\_guise, l' (assurance) en ligne. (dont) le (siege) est situe dans le cinquieme (departement) (breton), (a) nantes. c'-est de l' (emploi) dans la (region). le (groupe) (national) (a) (investi) dans la (region) (pour) (developper) cet (emploi).

uce n° 220 Khi2 = 18

(pour) dematerialiser? A cote il-y-a un (centre) de ged, (gestion\_electronique\_des\_docu<) qui va servir (a) trois (ou) (quatre) (caisses) (regionales). l' (emploi) va (etre) (developpe), (ce) (sont) des (emplois) (qualifies). (alors) (pourquoi) le (groupe) (a) (investi) en bretagne.

uce n° 102 Khi2 = 17

donc chaque echelon (a) veritablement (son) importance, que (ce) soit au (niveau) (local), (departemental) (ou) (regional). j' appellerai ca le (mutualisme) (pour) (groupama) la democratie (par) delegation (puisque) les elus (locaux) elisent (leurs) elus (departementaux), qui elisent (leurs) elus (regionaux).

uce n° 15 Khi2 = 15

nous avons 2200 (collaborateurs) sur le territoire, un (chiffre\_d\_affaires) de 960 (millions) d' (euros). et puis au (niveau) (regional) nous avons 6000 elus. 6000 elus, c'-est le dixieme des 60000 elus que nous avons au (niveau) (national). nous avons le (plus) fort reseau d' elus en (matiere) de (mutualisme).

uce n° 189 Khi2 = 13

les groupements de (communes), les (departements), les (regions), la (region), qui (au-fond) donnent le ton (tres) souvent. je-crois qu' il (etait) de notre responsabilite d' (etre) davantage (present) aupres de (ce) (public).

uce n° 12 Khi2 = 10

(alors) (groupama) c'-est seize (millions) de societaires et de clients, c'-est un (chiffre\_d\_affaires) de 17,

6 (milliards) d' (euros) avec 39000 (collaborateurs) (dont) 11000 (a) l' international, (présents) dans treize pays.

uce n°215 Khi2 = 10

car il est indispensable (pour) nous (groupe) d' (assurance) (tres) expose en milieu rural au (risque) climatique, et je ne vais pas rappeler aux (bretons) ici ce-que il s' est passe en 87 au (niveau) de cette (region) au (niveau) de la tempete,

uce n° 16 Khi2 = 9

et puis ces 6000 elus au (niveau) (regional) (sont) repartis dans 480 caisses\_locales et (groupama) (pour) (exercer) (son) activite dispose de 324 agences. et bien c'-est cent (dix) ans, meme cent onze ans cette (annee). (tout-a-fait), (alors) les societaires (sont) les (assures) dommage (a) (groupama).

uce n° 103 Khi2 = 6

et ensuite elisent (leurs) elus (nationaux). et mon mandat au (niveau) (national) je le tiens de la (region). si je ne suis (plus) (a) la (region) je n' existe (plus) au (niveau) (national).

uce n° 10 Khi2 = 4

on n' est (plus) (tout-a-fait) (a) (landerneau), pas (tres) loin, on (a) fait une petite infidelite (a) (landerneau), le developpement du (groupe) justifiait qu' on se rapproche de brest, en l' occurrence, qu' on porte le (siege) du (groupe/) au relecq kerhuon.

uce n° 104 Khi2 = 3

cela veut dire que les societaires (a) la (mutuelle) ont un (pouvoir) politique, (ils) n' ont pas/ le (pouvoir) (financier), (mais) (ils) ont un (pouvoir) politique de changer (leurs) dirigeants, et ca c'-est/ (tres) important.

uce n° 124 Khi2 = 1

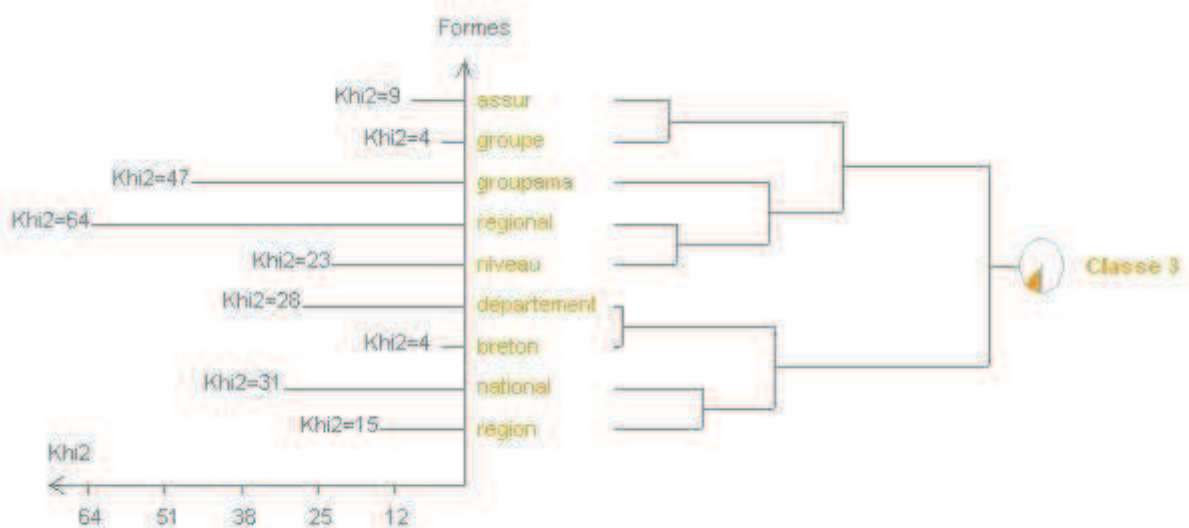
notre perimetre il est (breton), c'-est-vrai qu' on est un peu excentre, (mais) on (a) une particularite, lorsqu' on (a) un conseil\_d\_administration on essaie de tourner sur les (departements), sur les (quatre) (departements).

uce n° 190 Khi2 = 1

aupres du secteur (public) en l' occurrence (local). c'-est un domaine qu' on avait un petit peu deserte historiquement (pour) des raisons diverses et variees, de (bonnes) de mauvaises raisons.

### Classification Ascendante Hiérarchique

La classification ascendante est un résultat complémentaire et une aide à la représentation des relations locales entre formes d'une même classe. Vous trouverez ci-dessous l'arbre de la classification ascendante pour la classe 3 ; on observe les paquets d'aggrégation de formes ainsi que le khi2 de chaque forme dans la classe.



Remarque : Cette classification est obtenue à partir de 50 formes analysées, elle ne peut pas être comparée avec un arbre obtenu avec un nombre de mots différent.

## Résultats de la classe n°4

### Présences significatives

Voici le vocabulaire caractéristique (formes réduites) de la classe 4 en fonction du khi2.

Effectif 1 : effectif réel du mot dans la classe ;

Effectif 2 : nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d'u.c.e de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif 1	Effectif 2	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
productif	43	20	14	14	100%	Adjectifs et adverbes
viande	21	11	7	7	100%	Noms
bovin	18	9	6	6	100%	Adjectifs et adverbes
lait	15	5	5	5	100%	Noms
porcine	15	5	5	5	100%	Formes non reconnues
extraordinaire	15	5	5	5	100%	Formes reconnues mais non
vous	14	14	10	15	67%	Marqueurs de la personne
parler	14	11	10	15	67%	Verbes
ceci-dit	14	6	6	7	86%	Démonstratifs, indéfinis et
particularite	14	6	6	7	86%	Formes reconnues mais non
porc	12	6	4	4	100%	Noms
usine	12	5	4	4	100%	Noms
coopagri	12	5	4	4	100%	Formes non reconnues
crise	11	7	5	6	83%	Noms
homme	11	6	5	6	83%	Noms
pouvoir	10	10	9	15	60%	Verbes modaux (ou
avons	9	18	11	21	52%	Auxiliaires être et avoir (mots
debat	9	3	3	3	100%	Noms
a-cote	9	4	3	3	100%	Marqueurs d'une relation
bassin	9	6	3	3	100%	Noms
culture	9	5	3	3	100%	Noms
magasin	9	5	3	3	100%	Noms
problem	9	4	3	3	100%	Formes reconnues mais non
compétitif	9	4	3	3	100%	Adjectifs et adverbes
fonctionner	9	5	3	3	100%	Verbes
dire	8	9	8	14	57%	Noms
entre	8	9	4	5	80%	Mots outils non classés
remarquer	8	4	4	5	80%	Verbes
donc	7	15	14	31	45%	Marqueurs d'une relation
elle	7	7	7	12	58%	Marqueurs de la personne
aller	7	11	10	20	50%	Verbes
il-y-a	6	12	11	24	46%	Démonstratifs, indéfinis et
est	5	33	25	71	35%	Auxiliaires être et avoir (mots
assez	5	3	3	4	75%	Marqueurs d'une intensité
mieux	5	3	3	4	75%	Marqueurs d'une intensité
exister	5	4	4	6	67%	Verbes



falloir	5	9	8	16	50%	Verbes modaux (ou
agricole	5	7	7	14	50%	Adjectifs et adverbes
europeen	5	4	3	4	75%	Adjectifs et adverbes
exploiter	5	3	3	4	75%	Verbes
territoire	5	4	4	6	67%	Noms
aujourd'hui	5	9	9	19	47%	Marqueurs d'une relation
il	4	21	17	45	38%	Marqueurs de la personne
si	4	11	8	17	47%	Marqueurs d'une relation
avec	4	15	12	29	41%	Mots outils non classés
cela	4	11	9	21	43%	Démonstratifs, indéfinis et
puis	4	8	8	18	44%	Marqueurs d'une relation
tous	4	4	4	7	57%	Démonstratifs, indéfinis et
avait	4	5	4	7	57%	Auxiliaires être et avoir (mots
produit	4	5	5	9	56%	Noms
agricult	4	9	8	18	44%	Formes reconnues mais non
cooperatif	4	7	6	12	50%	Adjectifs et adverbes
eu	3	3	3	5	60%	Auxiliaires être et avoir (mots
qu	3	37	28	88	32%	Démonstratifs, indéfinis et
vin	3	4	2	3	67%	Noms
base	3	2	2	3	67%	Formes reconnues mais non
fait	3	14	12	31	39%	Formes reconnues mais non
gens	3	3	2	3	67%	Noms
alors	3	9	9	22	41%	Marqueurs d'une relation
apres	3	2	2	3	67%	Marqueurs d'une relation
connu	3	3	3	5	60%	Adjectifs et adverbes
poser	3	2	2	3	67%	Verbes
sorte	3	2	2	3	67%	Formes reconnues mais non
contre	3	3	2	3	67%	Marqueurs d'une relation
toutes	3	4	3	5	60%	Démonstratifs, indéfinis et
landern	3	5	5	10	50%	Formes non reconnues
objectif	3	2	2	3	67%	Formes reconnues mais non
proximite	3	4	3	5	60%	Noms
structure	3	2	2	3	67%	Noms
jos_lebreton	3	2	2	3	67%	Formes non reconnues
ca	2	12	8	20	40%	Démonstratifs, indéfinis et
se	2	15	13	36	36%	Marqueurs de la personne
conseil	2	5	5	11	45%	Formes reconnues mais non

**Détail des présences significatives**

Le tableau ci-dessous donne pour chaque forme réduite les formes complètes associées, ainsi que leur effectif dans la classe 4.

Forme réduite	Formes complètes associées
productif	production(13) productions(7)
viande	viande(10) viandes(1)
bovin	bovin(3) bovine(6)
lait	lait(5)
porcine	porcine(5)
extraordinaire	extraordinaire(4) extraordinaires(1)
vous	vous(14)
parler	parlais(1) parlait(1) parle(6) parler(2) parlez(1)
ceci-dit	ceci-dit(6)
particularite	particularite(5) particularites(1)
porc	porc(6)
usine	usine(1) usines(4)
coopagri	coopagri(5)
crise	crise(6) crises(1)
homme	hommes(6)
pouvoir	peut(4) peux(1) pourraient(1) pourrais(1) pourrait(1) pouvait(1) pouvons(1)
pouvoir	pouvoir(5)
avons	avons(18)
debat	debat(3)
a-cote	a-cote(4)
bassin	bassin(6)
culture	culture(5)
magasin	magasin(1) magasins(4)
problem	probleme(3) problemes(1)
competitif	competitif(1) compétitifs(1) compétition(2)
fonctionner	fonctionne(2) fonctionner(3)
dire	dire(9)
dire	dirais(2) dit(1)
entre	entre(9)
remarquer	remarquable(3) remarquablement(1)
donc	donc(15)
elle	elle(7)
aller	allait(1) aller(1) va(5) vais(4)
il-y-a	il-y-a(12)
est	est(33)
assez	assez(3)
mieux	mieux(3)
exister	existe(4)

falloir	fallait(1) fallu(1) faut(7)
agricole	agricole(6) agricoles(1)
europeen	europeen(2) europeenne(2)
exploiter	exploitants(1) exploitation(1) exploitations(1)
territoire	territoire(4)
aujourd'hui	aujourd'-hui(9)
il	il(21)
si	si(11)
avec	avec(15)
cela	cela(11)
puis	puis(8)
tous	tous(4)
avait	avait(5)
produit	produit(1) produits(4)
agricult	agriculteur(3) agriculteurs(1) agriculture(5)
cooperatif	cooperation(1) cooperative(4) cooperatives(2)
eu	eu(3)
qu	que(18) qu'(19)
vin	vin(4)
base	base(2)
fait	fait(14)
gens	gens(3)
alors	alors(6)
apres	apres(2)
connu	connu(2) connue(1)
poser	poser(1) posez(1)
sorte	sorte(2)
contre	contre(3)
toutes	toutes(4)
landern	landerneau(9)
objectif	objectif(2)
proximite	proximite(4)
structure	structure(2)
jos_lebreton	jos_lebreton(2)
ca	ca(12)
se	se(12) s'(3)
conseil	conseil(1) conseil_d_administration(2)

**Absences significatives**

Voici le vocabulaire significativement absent de la classe 4 en fonction du khi2.

Effectif : nombre d 'uce de la classe contenant le mot ;

Total : nombre total d'u.c.e classées contenant le mot ;

Percent : pourcentage du nombre d 'uce de la classe contenant le mot.

Vocabulaire	Khi2	Effectif	Total	Percent	Catégorie Grammaticale
action	-8	1	26	4%	Formes reconnues mais non
pour	-7	7	54	13%	Marqueurs d'une relation
banque	-7	0	19	0%	Noms
groupe	-7	2	31	6%	Noms
niveau	-7	0	17	0%	Noms
notre	-6	1	21	5%	Marqueurs de la personne (mots
credit_mutuel	-6	1	23	4%	Formes non reconnues
elu	-5	1	19	5%	Adjectifs et adverbes
arkea	-5	0	13	0%	Formes non reconnues
assur	-5	0	14	0%	Formes reconnues mais non
breton	-5	1	20	5%	Noms
annee	-4	0	11	0%	Noms
caisse	-4	0	10	0%	Noms
ses	-3	0	9	0%	Marqueurs de la personne (mots
leur	-3	0	8	0%	Marqueurs de la personne (mots
aussi	-3	5	35	14%	Marqueurs d'une relation
leurs	-3	0	7	0%	Marqueurs de la personne (mots
voila	-3	0	7	0%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
client	-3	0	9	0%	Noms
depuis	-3	0	7	0%	Marqueurs d'une relation
maison	-3	0	8	0%	Noms
propre	-3	0	7	0%	Adjectifs et adverbes
million	-3	0	8	0%	Nombres
econom16	-3	0	8	0%	Formes reconnues mais non
ensemble	-3	0	8	0%	Noms
groupama	-3	0	8	0%	Formes non reconnues
investir	-3	0	9	0%	Verbes
rappeler	-3	0	8	0%	Verbes
regional	-3	0	8	0%	Adjectifs et adverbes
a-travers	-3	0	9	0%	Marqueurs d'une relation
d-ailleurs	-3	0	9	0%	Marqueurs d'une relation
departement	-3	0	9	0%	Noms
tout-a-fait	-3	0	9	0%	Marqueurs d'une modalisation
collaboration	-3	0	8	0%	Formes reconnues mais non
developpement	-3	2	19	11%	Noms
euros	-2	0	6	0%	Formes non reconnues

point	-2	0	6	0%	Marqueurs d'une modalisation
emploi	-2	0	6	0%	Noms
nombre	-2	0	6	0%	Noms
reseau	-2	0	6	0%	Noms
certain	-2	0	6	0%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs
essayer	-2	0	6	0%	Verbes
pouvoir	-2	0	6	0%	Noms
present	-2	0	6	0%	Formes reconnues mais non
entendre	-2	0	6	0%	Verbes
national	-2	0	6	0%	Adjectifs et adverbes
responsa	-2	0	6	0%	Formes reconnues mais non
notamment	-2	0	6	0%	Adverbes en "ment"
savoir_faire	-2	0	6	0%	Formes non reconnues

### Catégories grammaticales

Voici la liste des catégories grammaticales en fonction de leur khi2 et leur effectif dans la classe 4.  
 Khi2 > 0 signifie une présence relative de la catégorie.  
 Khi2 < 0 signifie une absence relative de la catégorie.  
 Khi2 = 0 signifie que la présence de la catégorie dans la classe n'est pas significative.

Catégorie Grammaticale	Khi2	Effectif
Mots outils non classés	5	20
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	4	27
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	3	85
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	2	31
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	0	48
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	0	37
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	0	28
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	0	116
Marqueurs de la personne (mots outils)	0	95
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	0	174
Adjectifs et adverbes	0	57
Lieux, pays	0	12
Mots en majuscules	0	1
Verbes	0	70
Formes reconnues mais non codées	0	70
Adverbes en "ment"	-1	5
Epoques/ Mesures	-1	0
Nombres	-2	9
Noms	-6	123

## Unités de Contexte Élémentaires de la classe 4

Ci-dessous la liste des unités de contexte élémentaires (u.c.e) caractéristiques de la classe 4, triées par ordre d'importance (Khi2) dans la classe et précédées de leur unité de contexte initiale (u.c.i) associée. On observe ainsi les formes les plus caractéristiques de la classe marquées par des parenthèses.

uce n° 148 Khi2 = 33 uci n° 1

(donc) le (probleme) alors (ceci-dit) (nous) (avons) (connu) la (crise) du (lait), qui (aujourd'hui) (va) (mieux) (et) (nous) (avons) la (particularite) en (viande) (bovine), ce-qui (est) (assez) (extraordinaire), (il) manque de (viande) (bovine) dans le monde.

uce n° 43 Khi2 = 25

(parce-que) sur le (territoire), (si) (vous) (avez) l' (usine) de transformation qui (est) tout (a-cote), (et) bien (vous) etes tres (fort). (donc) on (est) un (bassin) (aujourd'hui) (remarquable), je-pense (qu') on (est) l' un des tout premiers, je ne veux (pas) (dire) le premier, le (bassin) de la bretagne (est) un des premiers, un des tout premiers sinon le premier (bassin) (europeen) de la (production) (agricole).

uce n° 88 Khi2 = 22

(et) je (vais) (vous) (dire) aussi solidarite (entre) les (productions). (si) a (triskalia), (coopagri) bretagne a l' (epoque) (il) n' (y) (avait) (pas) (eu) (cette) solidarite (entre) les filieres, (entre) le (lait) (et) le (porc), (entre) le (porc) (et) la (viande) (bovine), (entre) la (viande) (bovine) (et) les legumes, aucune de ces (productions) n' auraient (existe).

uce n° 40 Khi2 = 21

des (toutes) petites (exploitations) de dix hectares (il) (fallait) bien (avoir) une (production) (a-cote), pour les (gens) qui sortaient de l' ecole d' (agriculture). (et) on a (parle) de la (formation) (ici), la (formation) etait (extraordinaire). on a (demande) aux (gens) d' etre bons, ils ont (ete) bons.

uce n° 45 Khi2 = 21

(cette) (production) du mais a (fait) (qu') on (pouvait) (avoir) des rendements des (produits) apportés aux animaux pour l' engraissement des animaux, en (bovin) en-particulier, en vache laitiere (et) en (bovin) (viande) ce-qui (est) (remarquable).

uce n° 22 Khi2 = 18

face a (cela) (il) (nous) (faut) de la (technicite). l' (objectif) n' (est) (pas) (que) de vendre du (produit), mais de vendre de la (technique), du conseil. (et) (ca) les conseils (nous) les (avons) partout, aussi-bien dans le vegetal, dans les (magasins) de (base) c'est le vegetal, mais (c'est-vrai) aussi dans les (productions) animales: le (porc), la volaille, le (bovin), (lait) ou (viande).

uce n° 25 Khi2 = 14

alors la (particularite) de l' entreprise, (ca) a (ete) de faire en (sorte) (qu') (il) (y) ait des (usines). (parce-que) (si) (vous) n' (avez) (pas) d' (usines), (si) (vous) ne les (avez) (pas) en (proximite) d' (exploitation), la (production) n' (existe) plus.

uce n° 44 Khi2 = 13

(et) (puis) (est) arrivee l' introduction de la (culture) du mais, 1970. (aujourd'hui) la (culture) du mais (est) fortement decreee, alors (que) c'est la (culture) du mais qui a (fait) revolutionner l' (agriculture).

uce n° 117 Khi2 = 13

alors pour l' ancrage territorial pour landerneau, la (particularite) c'est (effectivement) (il-y-a) (donc) la (proximite) des (magasins), qui sont des (magasins) d' approvisionnement. (et) (puis) (il-y-a) la (proximite) des (usines). (donc) le lien (entre) le technicien (et) l' (agriculteur).

uce n° 145 Khi2 = 13

bon (ceci-dit) la (production) (agricole) (est) en (crise). pour ce-qui concerne en-tout-cas l' aviculture (et) le (porc), deux (productions) en extreme (crise), (et) quand on (sait) (que) 55%du (porc) (se) font chez (nous) en bretagne, la (crise) (elle) (est) quand-meme malgre tout profonde chez nos (exploitants).

uce n° 24 Khi2 = 12

(cela) c'est l' (agriculture), c'est la (base) de la (cooperative). mais (vous) comprenez (fort) bien-que (il) ne suffit (pas) d' (avoir) des (produits) (agricoles), (il) (faut) les transformer.

uce n° 82 Khi2 = 12

(ca) veut (dire) (que) tout a (ete) dit pratiquement sur les cent ans du mutualisme. (ca) tombe bien en-meme-temps (ca) veut (dire) (que) quelque part (ceci-dit) (effectivement) lorsque l' on (parle) du (territoire), quelqu'un qui a sa (production) en (agriculture), (il) (faut) la travailler dans des (usines) de (proximite).

uce n° 39 Khi2 = 11

la (production) (porcine) on (nous) en (fait) le reproche mais (ceci-dit) (cela) a (ete) la (qualite) des (hommes) de vouloir faire quelque-chose puisque la bretagne (avait) la (particularite) de ne (pas) (se) (trouver) comme le (bassin) parisien,

uce n° 47 Khi2 = 10

(vous) (parlez) toujours, on (parle) toujours de l' herbe en bretagne. tant (mieux) (il-y-a) de l' herbe, mes parents ils faisaient de l' herbe, moi je suis dans une region ou on (fait) du mais, mais je (peux) (vous) (dire) (que) c'-est une (culture) (remarquable).

uce n° 19 Khi2 = 9

c'-est-a-dire (qu') on touche deux (agriculteurs) sur trois en bretagne. alors evidemment a des degres de fidelite differents. on (peut-etre) producteur de (porc) a cooperle (et) producteur de (lait) a (triskalia). en terme d' implantation (nous) (avons) a peu pres, on (parle) du (territoire), en terme de (magasins), (nous) (avons) en gros un (magasin) par canton.

uce n° 28 Khi2 = 9

(donc) (nous) sommes sur (toutes) les (productions) sauf sur le (vin) (et) le mouton. (nous) (avons) des partenaires forts dans (toutes) les (viandes), (que) ce soit la (viande) de volaille, (bovine) ou (porcine) (et) (nous) (avons) particulierement (fait) un rapprochement (avec) bigard, une societe de la region, puisque (existe) (aujourd'-hui) socopa bigard,

uce n° 147 Khi2 = 9

(apres) ce sera un (probleme) de (competition), (si) (nous) (pouvons) etre (competitifs) (parce-que) (si) les autres pays n' arrivent (pas) eux aussi a resister, (donc) (il-y-a) un (probleme).

uce n° 200 Khi2 = 6

(ceci-dit) je suis optimiste malgre les (crises) (parce-que) je (sais) (qu') elles ne sont (pas) eternelles (et) dans la (competition) qui (existe) (nous) (avons) la (chance) d' (avoir) (nous) sommes une terre d' eleveurs (et) etre eleveurs ce n' (est) (pas) (donne),

uce n° 41 Khi2 = 5

le breton (est) discipline. (donc) (il-y-a) (eu) ce (fort) developpement de la (production), (fort) developpement (agricole). (si) cinquante cinq pourcent de la (production) (porcine) (se) (fait) en bretagne, ce n' (est) (pas) le hasard.

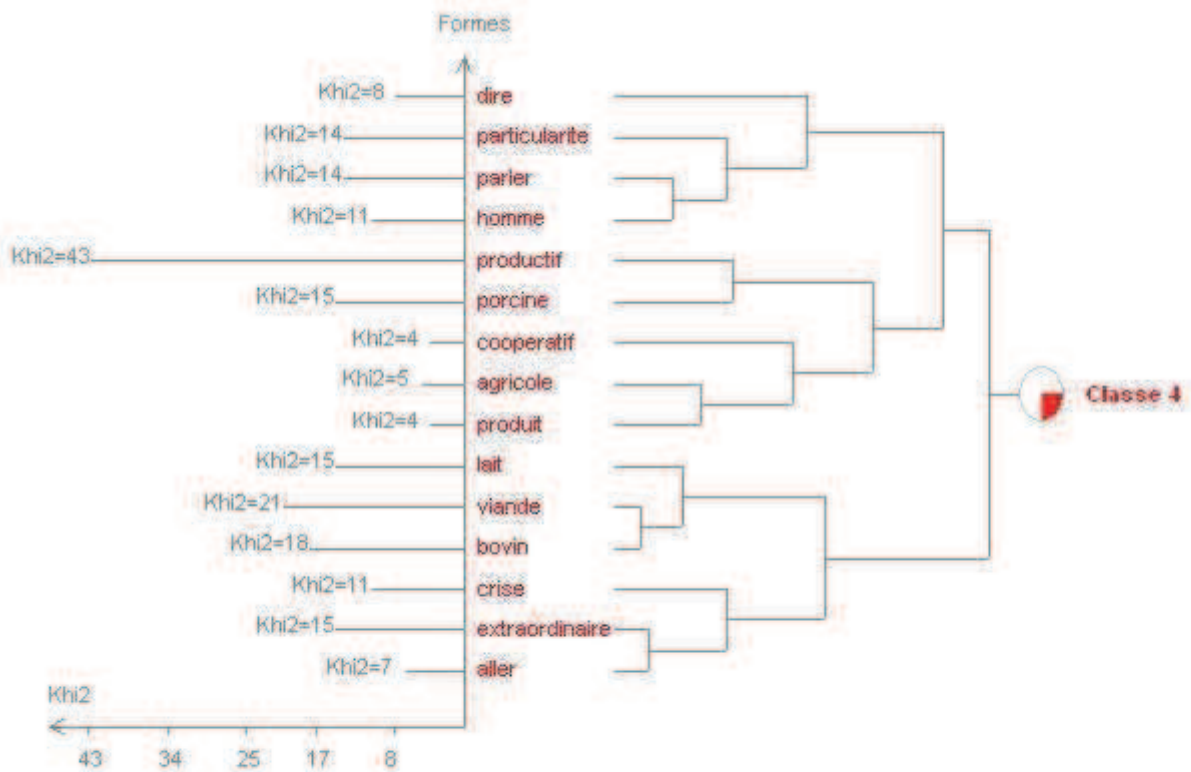
uce n° 62 Khi2 = 5

je veux (dire) par la (que) l' histoire du credit\_mutuel en bretagne (est) a l' image des (hommes). je (me) limiterai a l' histoire contemporaine, (parce-que) je ne (pourrais) (pas) (parler) d' une (epoque) (que) je n' ai (pas) (connue).



## Classification Ascendante Hiérarchique

La classification ascendante est un résultat complémentaire et une aide à la représentation des relations locales entre formes d'une même classe. Vous trouverez ci-dessous l'arbre de la classification ascendante pour la classe 4 ; on observe les paquets d'aggrégation de formes ainsi que le khi2 de chaque forme dans la classe.



Remarque : Cette classification est obtenue à partir de 60 formes analysées, elle ne peut pas être comparée avec un arbre obtenu avec un nombre de mots différent.

## Annexe 6 : Entretien focus – Guide d’entretien

### Guide d’entretien semi-directif

- ◆ Présentation de l’étude :
  - Contexte : la suite du travail engagé au moment des 100 ans de l’Office central
  - Objectif : enrichir les informations recueillies par le point de vue du gestionnaire
- ◆ Conditions :
  - entretien d’1 heure,
  - accord pour enregistrement

#### Informations sur la personne

Profession : .....  
Age : ..... Sexe : H / F  
Nombre d’années en tant que sociétaire : .....  
Nombre d’années en tant qu’administrateur : .....  
Nombre d’années en tant que dirigeant : .....

#### Informations sur l’entretien

Date : .....  
Lieu.....  
Heure début : .....  
Heure fin : .....

### I. La perception de l’entreprise coopérative par les sociétaires et les dirigeants

#### 1) Entre la situation voulue par les gestionnaires et celle vécue par les sociétaires, pensez-vous qu’il y ait un écart ?

- ◆ Nature de cet écart
  - Pragmatique : Par exemple si l’on regarde ce que l’entreprise apporte à chacun :
    - satisfaction du sociétaire,
    - confiance (création de capital social),
    - formation (de capital humain),
    - rétribution,
    - emploi,
    - développement territoire
  - Morale : Et sur le plan des valeurs ?
    - solidarité,
    - responsabilité,
    - démocratie,
    - non lucrativité,
    - autonomie

- Cognitif : La coopérative incarne-t-elle pour tous le/les mêmes modèles de société ?
  - adhésion,
  - moderne,
  - performance ,
  - entreprise différente,
  - ESS,
  - DD,
  - Sociétaire comme être social
- ◆ Causes
- ◆ Conséquences pour l’organisation coopérative
  - Distanciation entre gestionnaires et sociétaires ?

## II. La gestion par l’entreprise coopérative

- 2) Comment l’entreprise coopérative gère-t-elle ces écarts entre la perception d’un sociétaire et le modèle véhiculé par les dirigeants ?
  - ◆ Est-ce souhaitable ?
  - ◆ Possible ?
  - ◆ Gestion du sociétariat
  - ◆ Communication vs. Modification de la gouvernance
  - ◆ Quand transformation il y a, est-ce l’entreprise qui se rapproche du sociétaire ou le sociétaire qui se rapproche de l’entreprise ?
  - ◆ Prenons un exemple : il semblerait que les administrateurs de niveau 2 puissent désormais être nommés sans être élus par les sociétaires : comment cela se fait-il ? quel est l’objectif poursuivi ?
- 3) Le modèle coopératif : finalement, existe-t-il un modèle idéal accepté par tous ?
  - ◆ Un ou plusieurs modèles ? quelle articulation ?
  - ◆ Un modèle qui évolue ? en fonction de quoi ?
  - ◆ Gestion des crises de légitimité

Y a-t-il un point non abordé mais qui vous paraît néanmoins important ? Quelque chose que vous aimeriez ajouter pour conclure ?

## **GOVERNANCE ET LEGITIMITE : LE MODELE MUTUALISTE**

---

### **Résumé**

Ce travail porte sur la gouvernance mutualiste. A partir d'un cadre d'analyse fondé sur la légitimité, nous avons cherché à comprendre comment s'exprime la légitimité en contexte mutualiste aujourd'hui. La proposition faite est qu'il existe nécessairement un gap entre la légitimité construite par les dirigeants et la légitimité perçue par les parties prenantes. Les dirigeants déploient alors des stratégies de légitimation par une communication mutualiste. Le modèle mutualiste deviendrait un outil de gestion des parties prenantes. Dans une phase de recherche quantitative auprès des parties prenantes impliquées, nous identifions un socle commun partagé ainsi qu'un gap mutualiste, qui porte sur la perception que l'entreprise maîtrise son projet et contribue au territoire. Une typologie des parties prenantes est dressée autour d'un clivage horizontal. L'analyse qualitative de discours révèle des systèmes de références sensiblement différents selon les entreprises. Nous distinguons trois approches dans la gestion de la légitimité en contexte mutualiste : communicationnelle, politique et managériale.

---

**Mots-clés :** Légitimité ; Organisation mutualiste et coopérative ; Gouvernance ; Parties prenantes.

---

## **GOVERNANCE AND LEGITIMACY : THE MUTUAL ORGANIZATION MODEL**

---

### **Abstract**

This work concerns the mutualist governance. From a frame of analysis based on legitimacy theory, we tried to understand how appears legitimacy in mutual organisation context today. The proposal is that it exists inevitably a gap between the legitimacy built by managers and the legitimacy perceived by the stakeholders. Managers display then strategies of legitimization by a communication based on mutualist references. The mutualist model would become a management tool. In a phase of quantitative research with the involved stakeholders, we identify a common base shared between stakeholders, as well as a mutualist gap, which concerns the perception that the company masters its projet and contributes to the territory. A typology of the stakeholders is drawn up around a horizontal split. The qualitative analysis of speech reveals different patterns, based on communication, politics and management.

---

**Keywords:** Legitimacy ; Mutual Organization ; Governance ; Stakeholder Theory.

---

**Discipline :** Sciences de Gestion

---

**Laboratoire ICI – IAE  
12 rue de Kergoat – CS 93837  
29238 BREST CEDEX 03**