

## **Légitimité du gouvernement coopératif Les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel**

**Christian Cadiou<sup>1</sup>**

**Yann Regnard<sup>2</sup>**

**André Rousseau<sup>3</sup>**

**Jérémy Morvan<sup>4</sup>**

En s'appuyant sur un modèle du gouvernement d'entreprise, l'objectif de cette recherche est d'étudier le contenu de la légitimité d'une organisation originale, l'entreprise coopérative ou mutualiste. La légitimité du noyau stratégique de l'entreprise peut être déclinée selon les modalités pragmatique, morale et cognitive. Le fonctionnement démocratique et la référence aux valeurs sont les arguments traditionnels de démonstration de légitimité de la gouvernance coopérative. Le gouvernement coopératif repose, en effet, sur des spécificités au niveau de la distribution des pouvoirs, des mécanismes de contrôle et des valeurs qui en font un modèle durable. L'agent qui nous intéresse dans cette recherche est tout d'abord ubiquiste. Ainsi, en tant que sociétaire, il est tout à la fois propriétaire, client et fait partie du territoire. Cet agent est ensuite élu. A ce titre, il représente les sociétaires et exerce des fonctions de contrôle et de ratification au niveau du projet économique.

Saisissant l'occasion d'une intervention réalisée dans le cadre d'un programme de formation des administrateurs de fédérations du Crédit Mutuel sur le thème du gouvernement d'entreprise, nous avons mené un travail exploratoire sur la perception de la gouvernance d'une banque coopérative. Nous avons donc administré un questionnaire sur les mécanismes de légitimation du noyau stratégique auprès d'administrateurs fédéraux. Les résultats de l'étude montrent que pour les administrateurs, la légitimité du Crédit Mutuel tient à la fois dans son efficacité économique et dans ses « valeurs », en d'autres termes, que sa légitimité est à la fois pragmatique et morale. Quant à la légitimité cognitive, les résultats sont contradictoires. Le mutualisme est certes apprécié par les administrateurs, mais sa valorisation par les organes de direction et sa reconnaissance par l'environnement externe sont plus floues.

Mot-clés : gouvernance, banque coopérative, légitimité, mutualisme

The issue of this article is to study legitimacy of cooperative or mutualist firm. Legitimacy of strategic nucleus includes pragmatic, moral and known dimensions. Democratic organization and value reference are usually argued. Indeed, cooperative governance is founded over specific values, separation of ownership and control. In this search the more interesting agent is a member. Member is concurrently owner, customer and citizen. This member is elected administrator too. He has control and political power regarding to the economic project.

In a bank "Crédit Mutuel", during training of elected federal administrators, we studied perception of cooperative governance. We submit them a questionnaire about legitimacy mechanism. Crédit Mutuel administrators think that cooperative legitimacy of their firm is specific because of pragmatic and moral dimensions at the same time. Administrators know and appreciate mutualism although other outside agents know it hardly any.

Key-words : governance, cooperative bank, legitimacy, mutualism

---

<sup>1</sup> Professeur, Université de Bretagne Occidentale (France), Laboratoire ICI EA 2652. [christian.cadiou@univ-brest.fr](mailto:christian.cadiou@univ-brest.fr)

<sup>2</sup> Maître de conférences, Université de Bretagne Occidentale (France), Laboratoire ICI EA 2652. [yann.regnard@univ-brest.fr](mailto:yann.regnard@univ-brest.fr)

<sup>3</sup> Chercheur associé, Université de Bretagne Occidentale (France), Laboratoire ICI EA 2652. [andrerousseau@neuf.fr](mailto:andrerousseau@neuf.fr)

<sup>4</sup> Docteur, ESC de Bretagne Brest, laboratoire ICI EA 2652, [jeremy.morvan@esc-bretagne-brest.com](mailto:jeremy.morvan@esc-bretagne-brest.com)

Cette contribution poursuit et approfondit un programme de recherche dont l'objectif est d'analyser les caractéristiques et le fonctionnement de l'entreprise coopérative à la lumière d'un modèle général du gouvernement d'entreprise (Cadiou 2004). Un élément central de ce modèle concerne la question de la légitimité du noyau stratégique de l'organisation, compris comme le groupe des managers et des propriétaires « contrôlaires » qui définissent et mettent en œuvre un projet (Cadiou et al 2005). Ce noyau est détenteur de pouvoirs essentiels dont l'exercice est justifié par la détention d'une légitimité. Le pouvoir politique est entre les mains des administrateurs fédéraux, représentant des sociétaires. Ils sont les garants du pouvoir de propriété et exercent un pouvoir de contrôle sur le projet. Le pouvoir technocratique est entre les mains du groupe de dirigeants. Il relève de compétences mises au service de la maîtrise la gestion et du développement du projet (pouvoir de capacité), de l'instauration d'un consensus pour l'ensemble des parties prenantes associées au projet (pouvoir de consensus) et de faire comprendre l'intérêt de l'existence du projet donnant un sens à l'action organisée (pouvoir d'exégèse). Plus que la nature des pouvoirs, c'est leur articulation qui nous intéressent dans le cadre de l'organisation coopérative (Cadiou et al. 2006). En effet, c'est du noyau qu'émanent les orientations politiques, stratégiques et organisationnelles qui fondent l'action et les pratiques de l'entreprise. Cette dimension de justification est empruntée à Boltanski et Thevenot (1991). Elle a été, en outre, déployée dans un contexte plus étroit pour justifier l'octroi de crédit (Wissler, 1989). Elle trouve ici sa place au sommet de l'organisation, car à l'arrière plan des choix de politique générale, notre programme de recherche essaie de saisir la complexité du jeu des acteurs de référence, d'en comprendre les logiques et leurs interactions, de les modéliser afin d'en extraire des solutions permettant d'instaurer une cohérence. Il s'agit de rendre compte des voies possibles permettant de réduire l'incertitude et renforcer la cohésion du projet. Cette analyse tire son originalité de l'objet de l'étude, l'administrateur fédéral de l'entreprise coopérative. De fait, elle déborde les approches actionnariale du gouvernement centrée sur l'analyse du contrat fondamental entre le dirigeant et l'actionnaire de la théorie de l'agence (Fama et Jensen, 1983, Charreaux, 1991) et partenariale du gouvernement ouverte sur l'ensemble des partenaires associés au projet (Charreaux et Desbrières, 1998, Cadiou, 1999). Le caractère ubiquiste du sociétaire introduit une dimension citoyenne au gouvernement par l'ancrage de l'organisation au territoire. De fait, l'administrateur fédéral, inscrit dans le noyau à côté du dirigeant, est à la fois propriétaire, client et citoyen.

Nous avons donc entrepris d'observer sur un cas concret constitué d'une banque coopérative :

- d'une part comment les acteurs impliqués dans le noyau stratégique se représentent les relations avec les parties prenantes
- d'autre part les relations de cette entreprise coopérative avec son environnement sociétal

Une première série de résultats a été présentée dans une communication récente (Cadiou et al. 2006). Il y est montré que la représentation que se font les administrateurs des « partenaires » de leur banque coopérative se structure sous la forme d'un couple d'oppositions :

- sur un axe classique distinguant interne et externe, se classent d'une part les dirigeants, sociétaires et salariés, de l'autre, les fournisseurs, l'environnement naturel et social
- sur un axe qui oppose le local et le global, on trouve d'une part l'enracinement dans des lieux et des régions, de l'autre l'Etat.

Pour rendre compte de cette structuration et du privilège donné aux liens construits dans la coopérative locale, la même communication montrait (toujours sur la base du même questionnaire) que tant vis à vis des sociétaires/clients que vis à vis des partenaires externes, les administrateurs du Crédit Mutuel estiment que l'originalité de celui-ci tient dans son efficacité économique et dans ses « valeurs », en d'autres termes, que sa légitimité est à la fois pragmatique et morale.

Nous reprenons ici ce chantier, et notamment la double interrogation qui concluait la communication citée, au sujet de la légitimité morale. Que signifie intégrer la dimension morale dans l'étude des stratégies et des modes de gestion des organisations ? Dans la vogue actuelle des chartes des codes de déontologie, dans la revendication d'une responsabilité sociétale, s'agit-il d'autre chose que de restaurer la confiance, de rassurer les partenaires ? Ces questions sont ici développées et argumentées, dans une perspective qui demeure largement « exploratoire ».

## LÉGITIMITÉ MORALE ET LÉGITIMITÉ PRAGMATIQUE DANS L'ENTREPRISE COOPERATIVE : L'APPORT DES SOURCES « DOCTRINALES »

Formellement, notre modèle emprunte à M.C. Suchman (1995) une distinction entre trois modalités selon lesquelles un gouvernement d'entreprise vise à réussir l'épreuve de la légitimité. Celle-ci est définie comme « *pragmatique* » quand les choix stratégiques visent et atteignent la satisfaction des intérêts des partenaires, c'est à dire leur « utilité ». Elle est dite « *cognitive* » quand les moyens sont réunis de faire voir comme « allant de soi » les choix et les résultats de l'organisation. Enfin une troisième modalité de la légitimité est dite « *morale* » si elle est fondée sur une appréciation de l'utilité ou de la signification sociales du projet, en référence à des normes, voire à des « valeurs ».

### I.1. La démocratie comme manière de réaliser le bien-être

« *S'agissant des coopératives et des mutuelles, la démocratie est la composante centrale sur laquelle est basé leur gouvernement d'entreprise original* ». Ainsi s'ouvre une réflexion de l'Institut Français des Administrateurs (2006) consacrée au gouvernement des entreprises coopératives et des mutuelles ; réflexion conduite par des représentants de ce type d'entreprise. Notre interrogation sur la légitimité morale se renforce et se complique à la fois, dans la mesure où c'est à un concept politique que se réfère le gouvernement coopératif vu de l'intérieur. La démocratie a peu à voir avec la morale (elle ne statue pas sur le bien mais beaucoup sur le juste) ; elle est étroitement concernée par la question de l'intégration sociale et le processus de décision.

Les sociétaires ou adhérents sont à la fois propriétaires de l'entreprise mutualiste et bénéficiaires des prestations proposées. Ils élisent leurs représentants, non en proportion des titres détenus mais selon un vote singulier. Les administrateurs et le président (les élus) en particulier détiennent les pouvoirs de propriété et de contrôle, tandis que le directeur (le professionnel) assure une mission opérationnelle de gestion (Di Salvo, 2002). Cette séparation des pouvoirs entre président et directeur se retrouve, en principe, à tous les échelons : du niveau local au niveau central. Elle constitue la clé de voûte du gouvernement de l'entreprise mutualiste et garantit des ajustements conformes aux intérêts des sociétaires ou adhérents. Mais les mécanismes démocratiques peuvent être mis à mal en cas de verrouillage des conseils d'administration par la technocratie et/ou en cas de relégation des administrateurs à un rôle de figurant entérinant des décisions déjà prises (Fabre, 1998). « *L'extension des pratiques standardisées de gestion tend parfois à effacer certains traits majeurs de la pratique démocratique* » (Marc, 1984). Toutefois Jean-Noël Ory et Mireille Jaeger (2004) nuancent ce constat. Si la dilution des droits de propriété (propre au principe un homme, une voix) est susceptible de renforcer l'autonomie des dirigeants à l'égard des sociétaires, la nécessité d'être performant (pour bénéficier d'intéressement, de participation ou pour éviter les opérations de fusion ou absorption au sein du réseau coopératif) engendre des mécanismes qui garantissent les intérêts des sociétaires.

Une autre source nous confirme dans cette voie et enrichit la réflexion. Dans *L'Economie sociale de A à Z* (Alternatives Economiques, 2006) on ne trouve pas d'article « administrateur » ni « conseil d'administration » mais le rôle de ces derniers dans les organisations d'économie sociale est abordé dans les rubriques « démocratie » et « gestion démocratique ». En dépit de la variété des formes que prennent ces entreprises, elles ont, en commun, selon ce document (et à l'instar de la société civile), « *des procédures mettant en place des structures qui contrôlent le management et veillent à sa fidélité aux valeurs fondatrices* ». Deux dimensions permettant de mesurer l'authenticité de la vie démocratique sont ensuite évoquées. La première, partagée par la démocratie politique et l'entreprise coopérative, est « *le sentiment commun d'appartenance partagé par les citoyens, les sociétaires, les adhérents ou les coopérateurs. Le niveau de participation aux différents scrutins en fournit une première évaluation* ». L'autre dimension, qui est une originalité de la coopérative (et de toute l'économie sociale) réside dans la pluralité. Si le champ politique démocratique se caractérise par la concurrence pacifique des visions du monde, les structures coopératives qui produisent des biens et services connaissent pour leur part des débats sur la stratégie, mais ceux-ci une fois tranchés, l'unité de commandement entretient selon cette source : « *une démocratie qui semble parfois fortement encadrée : listes uniques, absence de débat public entre des programmes concurrents, etc.* ». Et l'auteur de l'article propose deux interprétations de cette

situation. Soit il s'agit du « *reflet d'une démocratie enkystée ou dominée par le management* », soit il s'agit d'un « consensus » obtenu par une véritable travail participatif aux choix et aux décisions, qui permet ensuite à « l'organisation productive » d'œuvrer avec sérénité et efficacité. Et l'on peut lire dans le même glossaire, en conclusion de l'article « management » : « *le management doit être porteur d'efficacité dans ces organisations (d'économie sociale) qui ont aujourd'hui tendance à abandonner leur défiance initiale à son encontre pour en faire un atout économique au service de leur ambition sociale* » .

Les auteurs du rapport sur la gouvernance des entreprises coopératives et mutualistes confirment cette analyse : « *Le gouvernement d'entreprise des coopératives et des mutuelles consiste essentiellement en la recherche permanente des meilleurs équilibres entre les différents pouvoirs composants d'une démocratie électorale. Il permet à tout sociétaire de participer, directement ou indirectement, à l'Assemblée générale et d'être élu comme administrateur aux différents niveaux : local, régional, national. Il favorise bien la diversité des modèles de promotion et de réussite sociale.* » (IFA, 2006)

## **I.2. l'appel aux « valeurs » et à la « solidarité »**

Si la démocratie introduit et articule la légitimité pragmatique et la légitimité morale dans la gouvernance de l'entreprise coopérative, les notions très fréquemment employées de « valeurs » et de « solidarité » manifestent-elles l'exclusivité d'une légitimité morale ?

### **I.2.1. la valeur concept ambivalent**

Certains auteurs ne sont pas loin de crier à l'abus de langage, lorsqu'ils critiquent la mode du recours aux valeurs. « Ce mot, complètement dévalorisé quant à sa teneur philosophique (...) tient lieu de pensée et de rigueur morale » (E. Blondel, 1999, pp. 232-233)

Le terme s'enracine dans une philosophie toute récente – existentialiste et personnaliste - et se substitue au « bien » des philosophes classiques, non plus pour désigner « le Bien », mais pour décrire les principes ou critères de jugement que se donne l'individu en situation. La vogue de la philosophie nietzschéenne a renforcé l'usage du terme en le référant aux évaluations auxquelles procède la « volonté de puissance ». Avoir des valeurs c'est être doté d'un désir et d'un dynamisme forts. De proche en proche ce « mot valise » en est venu à acquérir une grande précision : avoir des valeurs c'est « marquer son territoire, proclamer ses convictions comme des principes intouchables, comme des biens absolus » ; mais cette affirmation laisse croire sans jamais l'expliquer que les valeurs reposent sur un choix volontaire et original. On notera toutefois que le recours aux « valeurs » n'est pas sans pouvoir tenir lieu de légitimation « cognitive ».

C'est l'impression que peut donner l'article « valeurs principes et règles » du glossaire déjà cité (Alternatives Economiques, 2006) .« *Il existe selon J.F.Draperi auteur de l'article, un large consensus sur les valeurs fondatrices de l'économie sociale* ». Ces valeurs sont nommées : « *responsabilité (ou volontariat), égalité, solidarité et indépendance* ». Elles expriment le désir ou la volonté de « promouvoir la démocratie dans l'économie ». Elles se traduisent dans des « principes », « des règles juridiques » et des « pratiques » qui à la différence des valeurs, évoluent dans le temps. (p. 216). Dans la suite du texte, les pratiques apparaissent de fait diverses et évolutives (exemple, les façons de rémunérer les apports en capital) mais en quelque sorte, l'amer des valeurs permet de vérifier la qualité de l'économie produite par les entreprises d'économie sociale. Cette source « doctrinale » a également l'intérêt de laisser voir que les valeurs la question des valeurs peuvent très vite être identifiées à des moyens d'action originaux, notamment lorsque l'on avance une liste comme « *responsabilité (ou volontariat), égalité, solidarité et indépendance* ».

### **I.2.2. La solidarité : morale altruiste ou principe de cohésion ?**

La présence du mot « solidarité » dans cette liste appelle une mise en perspective et une réflexion. Dans la langue de l'économie sociale, le terme ne renvoie ni à « humanitaire », ni à « humanisme » ni à « altruisme ». Dans l'esprit des administrateurs du Crédit Mutuel, le quasi réflexe qui les amène à penser

« solidarité » pour définir le mutualisme ; comme nous allons le voir si-dessous, est peut-être quand même un tropisme altruiste : ne pas laisser tomber les gens. L'hagiographie de F.G. Raiffeisen inspirateur du Crédit Mutuel, souvent présenté comme un créateur d'œuvre sociale, y est peut-être pour quelque chose. Y contribuent aussi les dispositifs mis en place par le Crédit Mutuel (Gloukoviezoff, 2005 ; Rousseau, 2003) pour donner un contenu visible au mutualisme (fonds d'entraide aux emprunteurs en difficulté, subventions au micro-crédit...). Présentée comme « un valeur fondatrice » de l'Economie Sociale, la solidarité renvoie en fait, dans les écrits exégétiques (Alternatives Economiques, 2006), à la forme économique et à la gouvernance des entreprises de ce type. Alors que la société par action est une coopération d'investisseurs associés en vue de satisfaire leurs intérêts individuels, la société de personnes repose sur la conviction partagée que l'on peut concilier intérêt de chacun et bien être de tous. Elle est une « aventure de coopération en vue d'avantages mutuels », pour reprendre la définition rawlsienne de la société juste. « *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 (...) et qui acceptent en conséquence des devoirs mutuels* » (p.202). Dans le cas des banques coopératives la concrétisation de ce moyen d'action est plutôt difficile. Les taux proposés aux emprunteurs ne sont pas proportionnels à leur revenus...pas plus que les cotisations des assurances mutuelles. Par contre la modicité de la rémunération des parts sociales fait que le sociétaire ne poursuit pas un intérêt financier, que le principe « une personne une voix » limiterait de toute façon. Tous les sociétaires souscrivent des parts sociales dites A qui ne sont, en général, que faiblement rémunérées. Par contre, pour développer leurs fonds propres, les caisses fédérales proposent des parts dites B ou C sans plafond et rémunérées proportionnellement au résultat. Toutefois, le « dividende » servi n'a rien à voir avec ceux que servent à l'heure actuelle les banques commerciales. Le « dividende coopératif » prend donc deux formes : d'une part, l'absence d'actionnaires à rémunérer, qui est un facteur de baisse des coûts et centre la gestion sur la qualité de service, d'autre part l'attention privilégiée donnée aux sociétaires et clients par un marketing relationnel authentique, qui est une promesse de s'occuper d'abord des besoins. Où l'on retrouve l'idée de solidarité et d'appartenance ; mais aussi le rôle de représentants des sociétaires joué par les administrateurs. On peut donc estimer que la polarisation sur ce terme de solidarité exprime beaucoup plus l'esprit de corps qu'un humanisme altruiste.

### 1.2.3. Retour sur la légitimité morale et la légitimité pragmatique

Le concept de légitimité tel qu'emprunté à Suchman (Cadiou-Morvan et Gabriel, 2005) est étroitement lié à la notion de solidarité entendue comme intégration. Ne s'agit-il pas, selon ces auteurs, d'un ciment, d'un réducteur d'incertitude, par la force qu'elle donne à l'association des partenaires et par la création d'une adhésion.

Il n'est peut-être pas sans intérêt d'évoquer ici l'emploi du terme solidarité par Emile Durkheim (1893, pour une approche synthétique, voir B. Karsenti, 2001), à cause des liens qui relient cette pensée à la théorie du « solidarisme » de Léon Bourgeois (1896) dont l'univers coopératif et mutualiste a été imprégné. Et pour l'évoquer d'un mot sans alourdir la démonstration, il faut aussi renvoyer à la pensée du catholicisme social. Ces trois sources ont en commun d'être des doctrines réagissant à la naissance de la société industrielle et à la nécessité de recréer du lien social, comme on disait déjà. Pour ce qui concerne Durkheim, on connaît sa distinction entre la solidarité résultant de la similitude (solidarité mécanique) et solidarité résultant de la complémentarité au sein d'un ensemble dont l'unité résulte de la coopération fonctionnelle (solidarité organique). Il faut rappeler aussi que dans cette construction, Durkheim vise nommément Herbert Spencer et sa doctrine de l'utilitarisme, qui occupe en quelque sorte dans ce débat la place de la légitimité pragmatique. Pour celui-ci, la société est « coopérative » dans la mesure seulement où cette coopération permet l'alliance de volontés qui restent indépendantes tout en faisant converger leurs intérêts. Dans l'optique de Durkheim, de Bourgeois et du courant coopératif, la cohérence n'est pas un résultat secondaire d'une coopération intéressée, elle est la condition de cette coopération ; seuls des partenaires qui font corps en transcendant leur pluralité peuvent créer de la valeur pour tous. A l'instar de ce que dit Durkheim du rôle de l'Etat, le gouvernement d'entreprise coopératif « *est le lieu où l'unité du corps social se reflète et prend conscience d'elle-même* ». La dimension « solidaire » de l'entreprise coopérative renvoie donc peut-être simultanément à la légitimité morale et à la légitimité pragmatique, et pas seulement à des « œuvres sociales ».

Pour conclure cette première partie, les trois modalités de légitimité peuvent être combinées aux trois dimensions du sociétaire, offrant ainsi une vision normative du mutualisme.

**Figure 1 : Vision normative du mutualisme**

LEGITIMITE	PRAGMATIQUE	MORALE	COGNITIVE
AGENT SOCIETAIRE			
PROPRIETAIRE	Aspect mineur, car il n'y a pas de rémunération attendue.	Attente de sens, dont les fonds éthiques sont précurseurs.	La solidarité, par le partage et la répartition, conduit à une différence notable.
CLIENT	Le service proposé répond au besoin	Honnêteté.	L'entreprise mutualiste est perçue aussi efficace que les autres.
CITOYEN	Le mutualisme agit au profit de l'environnement (éventuellement sponsor, mécénat).	Attente d'un sens sociétal.	Connu de tous comme faisant partie du territoire et compris comme tel.

La vision normative du mutualisme, telle que nous l'avons analysée permet de formuler trois hypothèses.

H1 : La légitimité pragmatique se construit surtout par référence au client et au citoyen. La référence au sociétaire-propriétaire ou à un éventuel actionnaire ne peut être qu'accessoire.

H2 : La légitimité morale ne se décline pas. Quel que soit le rôle tenu (sociétaire-propriétaire, client ou citoyen), l'unicité de la morale conduit à un principe supérieur commun, un socle de valeurs nécessairement homogène.

H3 : La légitimité cognitive est délicate. La double qualité du sociétaire garantie par les statuts ou le triple rôle présenté dans notre présentation de la gouvernance coopérative en 1<sup>ère</sup> partie traduisent une complexité. La compréhension de cette situation ne va pas de soi. La construction d'un message unique et simpliste retarderait l'appropriation du concept mutualiste.

## II. LES DEFINITIONS AMBIVALENTES DU GOUVERNEMENT MUTUALISTE PAR DES ADMINISTRATEURS DU CREDIT MUTUEL

Un premier essai de mise à l'épreuve de notre modèle sur un « terrain » coopératif nous apporte matière à réflexion et mise au point. Saisissant l'occasion d'une intervention pédagogique sur le thème du gouvernement d'entreprise, auprès d'administrateurs d'une banque coopérative, nous leur avons proposé de répondre à un questionnaire destiné à recueillir leur perception et leur vision de la gouvernance de leur banque et de la place qu'ils y tiennent. L'échantillon est constitué de 70 administrateurs de caisse du Crédit Mutuel, qui exercent en outre des responsabilités à l'échelon d'une dizaine de fédérations régionales d'où ils proviennent. Le choix de cette catégorie d'acteurs est en partie lié aux circonstances, mais se justifie dans la mesure où il s'agit de sociétaires, c'est-à-dire à la fois de propriétaires-clients-citoyens. En outre comme administrateurs, ils représentent l'ensemble des sociétaires pour déterminer le projet économique, en valider la mise en œuvre et assurer sa conformité aux valeurs mutualistes. Le portrait-type de l'administrateur est un homme à 83%. On note ainsi la faible représentation des femmes, y compris à la tête d'une firme mutualiste qui, en cela, ne se différencie pas des autres organisations. Il est d'âge mûr : la moyenne d'âge est de 58 ans, avec un minimum de 38 ans et

un maximum de 72 ans. C'est un retraité à plus de 33%. Ceci est en lien avec l'âge des administrateurs. Toutefois, on constate une grande hétérogénéité des professions exercées. Enfin, il a une longue expérience institutionnelle. En moyenne, les répondants sont administrateurs de la firme depuis 17 années.

## **21. Méthodologie : trois questions sur la gouvernance mutualiste ; traitement des réponses**

Dans le cadre d'un séminaire de formation au cours du mois d'août 2005, consacré précisément à la question de la gouvernance d'entreprise, les répondants étaient sollicités de répondre à un questionnaire sur la gouvernance mutualiste. Pour comprendre les résultats obtenus il n'est pas inutile de préciser que cet « exercice » avait été précédé d'un exposé sur notre modèle de gouvernement d'entreprise, un rappel des caractéristiques du système coopératif et une présentation des trois types de légitimité. Trois questions seront ici détachées qui ont en commun de contraindre les répondants à définir l'originalité de la gouvernance mutualiste :

- une première question propose de définir le mutualisme en un seul mot (la question est totalement ouverte, aucun mot n'est suggéré).
- une seconde question veut faire apparaître si la banque étudiée se veut réellement différente par rapport aux autres entreprises du secteur bancaire. Le répondant doit en juger en se positionnant sur une grille de notation.
- la troisième est une question ouverte, où chaque répondant peut exprimer en quelques lignes une définition de la gouvernance mutualiste.

Les deux premières questions ont été traitées sous le logiciel de statistiques Statistica et n'amènent pas de remarque technique particulière. Le traitement de la dernière question nécessite des précisions. Le corpus de texte obtenu dans la troisième question fait l'objet d'une analyse lexicale sous le logiciel ALCESTE 4.7. Cet outil permet une recherche exploratoire par l'analyse textuelle (Reinert, 1998). Il combine l'analyse lexicale, l'analyse de contenu et l'analyse de données. L'approche lexicométrique s'appuie sur la fréquence des mots et le calcul de co-occurrences. L'analyse de contenu procède à un découpage du texte en Unités de Contexte Élémentaire (U.C.E.). L'U.C.E. est la plus petite unité sémantique du texte : ce peut être une phrase ou une portion de phrase. L'analyse de données fait appel à la technique d'Analyse Factorielle des Correspondances. Dans le cas présent, il s'agit de transformer le verbal en éléments quantitatifs. A la différence de certains logiciels d'analyse de contenu comme TROPES, où un sens peut être déduit à partir d'un mot, ALCESTE « se contente » d'établir le lien entre les mots et l'énoncé à partir d'un dictionnaire de mots-racines. L'architecture ainsi révélée laisse l'analyste libre de son interprétation. La dénomination des classes d'U.C.E., l'explication de leurs proximités ou éloignements (sur un dendrogramme) et le sens des axes de l'Analyse Factorielle des Correspondances sont de la responsabilité de ce dernier. Les formes lexicales peu présentes dans le corpus sont éliminées par le logiciel. La qualité du traitement peut être appréciée par le pourcentage d'U.C.E. classées (les U.C.E. classées représentent les U.C.E. retenues pour la présentation de l'architecture du corpus). Pour que les résultats produits aient un sens, un pourcentage minimum de 50 ou 60 % est nécessaire. Notre étude totalise 57 % d'U.C.E. classées, un pourcentage qui sans être exceptionnel garantit des résultats exploitables.

La condition d'utilisation du logiciel passe par l'hypothèse préalable que les différents écrits constituant le corpus forment une unité de sens. Le mutualisme constitue ici le point central. Unité de sens du corpus ne signifie pas homogénéité des répondants ou unicité des points de vue. A ce titre, la composition de l'échantillon met en avant une variété de profils par l'âge, le métier ou la région d'origine. Le public est cependant homogène puisque tous les répondants sont administrateurs de même niveau, dans la même banque, au même moment (en 2005).

Les données textuelles retenues sont constituées des commentaires des administrateurs, sans qu'il ait été procédé à des rajouts. Toutefois, pour enrichir le corpus et en faciliter l'interprétation des résultats, des

informations alphanumériques complémentaires – appelées « mots étoilés » sous ALCESTE car commençant par le signe \* pour les distinguer des données textuelles à analyser – sont attachées à chaque répondant : la situation professionnelle (actif ou retraité), l'âge (4 classes), l'ancienneté dans le rôle d'administrateur (4 classes), le sexe, le département de résidence par rapport à celui de naissance, le nombre d'enfants et l'appartenance à un mouvement professionnel. Certaines de ces données visent à observer s'il existe des caractéristiques au comportement mutualiste tels que l'attachement à un territoire (information relative à la résidence) ou l'engagement au-delà de sa propre individualité (informations relatives aux enfants et aux mouvements professionnels).

## 22. Résultats

221. La primauté de la légitimité morale dans les réponses courtes : les valeurs humanistes confirment H2

La première question demande de définir le mutualisme par un seul mot. Rappelons qu'il s'agit d'une question ouverte (liberté de réponse). Les réponses semblent s'exprimer en termes de valeurs humanistes (solidarité, partage, équité, entraide) ; mais nous avons présenté dans la première partie des arguments qui incitent à la prudence dans cette ligne d'interprétation.. Certes, il est peu question du fonctionnement statutaire ou de la dimension managériale. Le mot « sociétaire » est bien représenté et il s'inscrit lui aussi dans une logique où la relation n'est pas exclusivement commerciale. Il n'y a pas de mots relatifs aux mécanismes de représentation (administrateurs, conseil d'administration, assemblée générale). Sur les 68 répondants, le sens collectif affirmé transparait pour 54 d'entre eux (près de 80 % des résultats). Le mot « solidarité » représente à lui seul le tiers des réponses. L'intérêt strictement individuel du mutualisme et son éventuelle ambiguïté ne concernent que 5 répondants (7 % des réponses). En revanche, le mutualisme ne semble pas se définir simplement par un seul mot pour 9 répondants ayant choisi de ne pas répondre à cette question (13 % des réponses). Au total, les réponses convergent, comme le montre la figure 1 vers des termes qui désignent les qualités morales d'une organisation, ou pour le dire d'un mot, son degré d'intégration. La légitimité morale est bien présente, mais, soulignons-le, sous la forme d'une équivalence entre l'organisation et sa légitimité ; le mutualisme est une façon de faire. L'interprétation des résultats en termes de valorisation de l'humanisme prête à l'équivoque ; l'éclairage que nous avons donné sur les présupposés philosophique de la coopération et du mutualisme suggère qu'il est affirmé ici qu'une entreprise comme le Crédit Mutuel ne se réduit pas à un projet économique, mais vise la réalisation d'un idéal de société.

**Figure 2 : un seul mot pour définir le mutualisme**

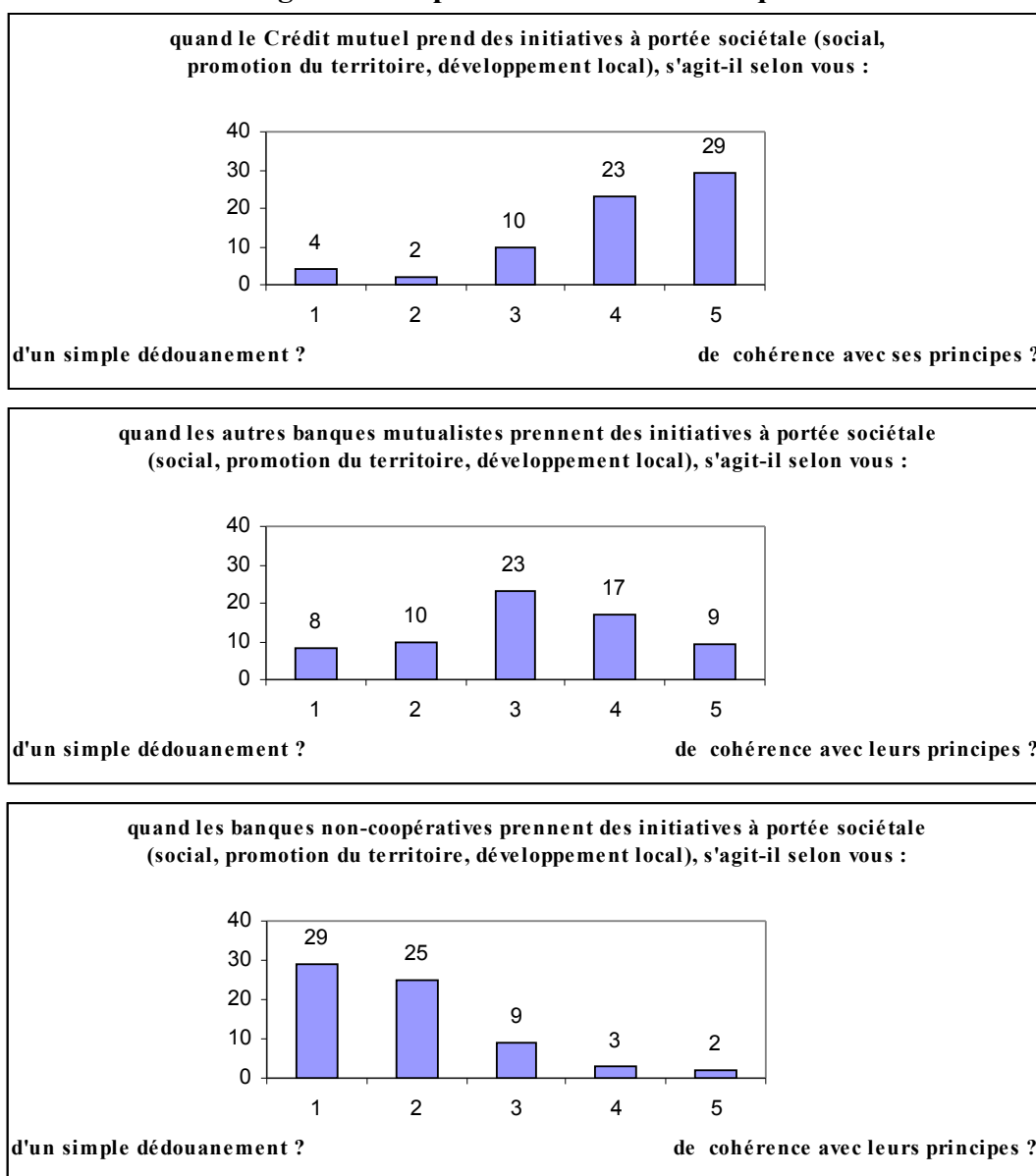
solidarité	23		
partage	7		
sociétaire	6		
équité	3		
écoute	2		
humanisme	2		
entraide	2		
partenariat	2		
coopératif	1		
équilibre	1		
gouvernance	1		
démocratie	1		
communauté	1		
homme solidaire	1		
organisation de la société à privilégier	1		
<b>Total « sens collectif »</b>	<b>54</b>		
		paravent	1
		flou	1
		dividende	1
		service	1
		satisfaction	1
		<b>Total « autres sens »</b>	<b>5</b>
		Valeurs manquantes	9
		<b>Nombre de répondants</b>	<b>68</b>



222. Le mutualisme revendiqué comme une exclusivité : une « évidence » qui confirme H2 et infirme H3

La seconde question est une question fermée. Elle procède en trois temps. Tout d'abord, elle demande si les initiatives économiques à portée sociétale sont pour le Crédit Mutuel un « simple dédouanement » ou des « actes en cohérence avec ses principes ». La même interrogation est ensuite formulée pour les autres banques coopératives et enfin pour les banques commerciales. Pour ces 3 cas, le répondant se positionne sur une grille de notation (échelle de 1 : simple dédouanement, à 5 : cohérence avec les principes). Il apparaît que la légitimité morale du Crédit Mutuel est nettement prégnante pour l'échantillon interrogé. Le résultat est renforcé par le fait que celle des autres banques mutualistes est jugée moindre et celle des banques commerciales clairement déniée. Ceci est cohérent avec le quasi-monopole donné à la définition morale du mutualisme dans la première question. Aux yeux des administrateurs du Crédit Mutuel interrogés, le Crédit Mutuel posséderait donc une sorte d'exclusivité pour le mutualisme sincère. Notons que cette étude ne vise pas à démontrer la réalité de cette affirmation. Nous nous demandons toutefois s'il ne s'agit pas là d'un complexe de supériorité, justifié ou non. En effet, cette assertion n'est pas aussi limpide au vu des résultats de la question suivante. Le point de vue des administrateurs eux-mêmes y apparaît beaucoup plus nuancé.

**Figure 3 : La portée sociétale des banques**



Pour comprendre ce résultat, il faut rappeler que les autres banques sont par construction et pour ce qu'en perçoivent des administrateurs du Crédit Mutuel, orientés vers la légitimité pragmatique. Mais cette différence est évidemment à l'origine d'un renforcement de l'originalité revendiquée du

« mutualisme ». L'importance de la légitimité morale trouve ici une explication naturelle. Quant aux autres banques coopératives, l'actualité plus ou moins récente qui environnait l'administration du questionnaire rend les administrateurs du Crédit Mutuel sensibles à la stratégie des Caisses d'Épargne pour créer avec la Caisse des Dépôts un intervenant financier de grande taille et se soucier de leurs actionnaires, ainsi qu'à celle du Crédit Agricole pour se doter d'un véhicule coté et entrer dans le Capital du Crédit Lyonnais.

223. La légitimité ambivalente des réponses développées : une complexité nuanciant H2 et confirmant H3

Si le sens donné au mutualisme du Crédit Mutuel semble univoque et limpide dans les réponses courtes dont nous venons de présenter les résultats, il semble en revanche que la complexité soit de mise sur la base de les réponses développées. Et nous allons voir que cette complexité est bien liée au mode de gouvernement et à la position qu'y occupent les administrateurs. La troisième question leur laisse la possibilité de s'exprimer librement et en quelques lignes sur la gouvernance mutualiste. La réponse rédigée est en moyenne de 37 mots par répondant. La forme ouverte de la question et l'invitation à y répondre par un texte construit permettent de faire apparaître dans sa complexité l'idée que se font les administrateurs du mode de gouvernement en vigueur dans leur région. Les textes laissent mieux qu'entrevoir les tensions dans lesquelles les administrateurs remplissent leur mission.

Le traitement du corpus par le logiciel Alceste permet d'obtenir les résultats suivants. Sur les 200 U.C.E. composant le corpus, 114 sont analysées. Celles-ci sont regroupées en 5 classes dont les attractions-répulsions peuvent être observées sur un dendogramme (Classification Descendante Hiérarchique) et sur un mapping (Analyse Factorielle des Correspondances). Ne sont présentées, dans les tableaux suivants, que les formes les plus significatives au sens du test du  $X^2$  (test mesurant la force de l'association de l'U.C.E. à la classe). Entre parenthèses, nous spécifions le nombre de fois que la forme apparaît dans la classe.

L'ambiguïté et la complexité du mutualisme illustrées par 5 classes.

**Figure 4 : Identité des répondants selon le type de classe**

	Classe 1 équilibre des pouvoirs	Classe 2 prise en compte des attentes des sociétaires	Classe 3 objectifs de performance multiples et imbriqués	Classe 4 organes décisionnaires	Classe 5 caractéristiques distinctives opaques
Femmes		X			
Hommes				X	
Les + jeunes	X		X		
Les + vieux					X
Originaire du département			X		
Originaire d'ailleurs		X			

La classe 1 (cf. figure n° 5) regroupe 18 U.C.E. soit 15.79 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des plus jeunes administrateurs, dont il faut souligner qu'ils sont encore sans jugement d'expérience sur leur rôle et l'expriment tel qu'on le leur a présenté. Les formes retenues indiquent le mode de fonctionnement original de l'entreprise mutualiste, au niveau de la répartition et de l'équilibre des pouvoirs. Les dirigeants démocratiquement élus représentent les sociétaires. Ils définissent les orientations et exercent un contrôle de l'action, à condition de disposer de compétences.

**Figure 5 : L'équilibre des pouvoirs (résultats de la classe 1)**

Formes réduites	representat+ion dirigeant+ complementa<	orientation+ equilibre+ particip+er	control+er participat+ion	act+ion compet+ent	pouvoir+ salarie+	democrat+16 elu+ paravent
Formes complètes	representation(4) actions(4) participation(4)	representative(2) pouvoir(8) participative(2)	representativite(2) democratie(8) competence(2)	orientation(2) democratiquement(2) competences(2)	orientations(6) dirigeants(10) salaries(10)	controle(8) action(2) equilibre(6) elus(14)

La classe 2 (cf. figure n°6) regroupe 16 U.C.E. soit 14.04 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des femmes. Les formes retenues rendent compte du fondement du mutualisme, tel qu'il a été évoqué dans la première partie : obtenir le bien être en étant à l'écoute des attentes des sociétaires exprimées localement.

**Figure 6 : Prise en comptes des attentes des sociétaires** (résultats de la classe 2)

Formes réduites	marche+ econom+16 propriete+	direct+ion compte+ projet+	tenir. societaire+	environnement particip+er	seulement accompagn+er	loca+l accept+er	rest+er
Formes complètes	marche(8)marches(2) local(4)locale(2)locaux(2) compte(10)societaires(14)	direction(4)directrice(2) restant(2)rester(2) participer(2)	tenant(4)tenir(6) economie(2)economique(2)economiques(2) participer(2)	environnement(6) seulement(4) accompagnement(2)	seulement(4) economie(2)economique(2)economiques(2) accepte(2)	loca+l accept+er propriete(2)	rest+er projet(2)

La classe 3 (cf. figure n°7) regroupe 48 U.C.E. soit 42.11 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des administrateurs les plus jeunes et de ceux originaires d'une autre région que leur région de résidence. Elle illustre la multiplicité des objectifs attendus de l'entreprise mutualiste. Cette dernière doit avoir l'ambition d'un développement durable, garantir la solidarité, assurer la satisfaction des clients et générer un résultat. C'est la classe la plus importante en volume de texte démontrant l'importance accordée au sujet et l'étendue des attentes. Les objectifs sont variés et mentionnés avec force, mais ils débordent l'ambition première d'une offre avantageuse aux sociétaires. Derrière le risque de voir apparaître des contradictions, se profile le souhait de parvenir à un cercle vertueux de complémentarités.

**Figure 7 : Objectifs de performance multiples et imbriqués** (résultats de la classe 3)

Formes réduites	permettre. resultat+ client+	developpement+ plan+ manag+	solidarite+ transpar+ent	satisfaction+ partage+ clarte+	besoin+ choix	dura+ble bancaire+
Formes complètes	permet(8)permettant(2)permettent(2)permettre(2) besoin(4)besoins(6) choix(6) bancaire(6) client(4)clients(10)	developpement(12) durable(8) resultat(4)resultats(4) plan(8)	solidarite(14) resultat(4)resultats(4) transparence(6)	satisfaction(10) partage(6) clarte(6)	besoin(4)besoins(6) choix(6) bancaire(6) client(4)clients(10)	dura+ble bancaire+

La classe 4 (cf. figure n°8) regroupe 20 U.C.E. soit 17.54 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des hommes. Ces derniers seraient plutôt intéressés par le pouvoir, tandis que, comme vu précédemment les femmes s'intéressaient au volet pragmatique des attentes des sociétaires. Cette classe énumère les catégories d'acteurs jouant un rôle dans le processus de décision (président, directeur, bureau, conseil d'administration), en précisant les attributions de chacun (proposition, validation, mise en œuvre, compte-rendu). Ces pouvoirs sont fondés sur une représentation électorale des sociétaires.

**Figure 8 : Organes décisionnaires** (résultats de la classe 4)

Formes réduites	presid+ent actionnaires appliqu+er	directeur+ banqu+e administrat<	genera+l mutualiste+	propos+er conseil<	remuner+er assur<	usager+ responsa<	bureau+
Formes complètes	president(16) presidents(2) actionnaires(8) banque(8)	directeur(14) general(12) mutualiste(6)conseil(12)	propos(6) remunere(4) assuree(2)assures(2)	propos(6) remunere(4) assuree(2)assures(2)	usagers(4) bureau(4)	usagers(4) bureau(4)	bureau(4)

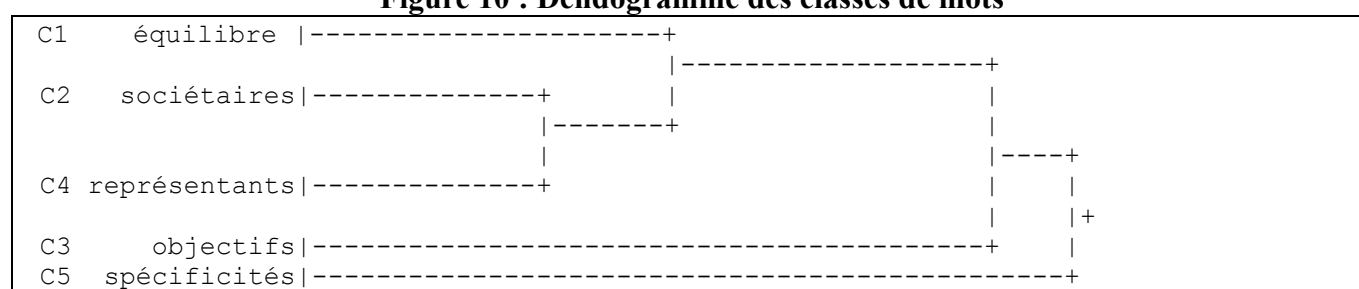
La classe 5 (cf. figure n°9) regroupe 12 U.C.E. soit 10.53 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des administrateurs les plus âgés. Elle est censée traduire les particularités du mutualisme. Cette ambition est contrariée pour deux raisons. D'une part, il s'agit de la classe la plus réduite en volume de texte, laissant suggérer qu'il n'y a pas grand-chose à en dire. D'autre part, les caractéristiques distinctives destinées à éclairer la nature de cette entreprise peinent à émerger au-delà du statut et de son caractère non-opéable. Les explications sont confuses. Le « système » est volontiers qualifié de « complexe » mais ces termes peu engageants peuvent difficilement servir à une différenciation attractive. Nous sommes en présence d'un oxymoron. Les caractéristiques distinctives sont « opaques ». Ce résultat tranche avec le résultat des deux premières questions où le mutualisme du Crédit mutuel apparaissait comme évident.

**Figure 9 : Caractéristiques distinctives « opaques » (résultats de la classe 5)**

Formes réduites	mutu+el complexe+	credit+ devenir.	specificite systeme+	statut+ faits	fait nationa	opeable	agenda
Formes complètes	mutuel(8) faits(2)	credit(8)	specificite(4)	statuts(4)	fait(4)	agenda(2)	complexe(2) devient(2) systeme(2)

### Du mutualisme revendiqué au mutualisme résultant

Le logiciel Alceste permet de visualiser le positionnement des classes de mots, les unes par rapport aux autres, par l'intermédiaire d'un dendogramme (cf. figure 10), c'est-à-dire un arbre graphique. Les classes sont sémantiquement proches si elles se regroupent rapidement sur une branche du graphique. À l'inverse, plus une classe est sémantiquement dissemblable, plus elle tardera graphiquement à se rattacher aux autres.

**Figure 10 : Dendogramme des classes de mots**

L'arborescence du dendogramme s'organise à partir d'une vision de la gouvernance dont le point central est que des représentants des sociétaires participent aux organes de décision (classe 4), de telle sorte que ces sociétaires bénéficient de la meilleure prestation possible (classe 2) et que soient atteintes ainsi les finalités de l'institution. Ces deux classes disent quasiment la même chose, à ceci près que l'une part des administrateurs et l'autre des sociétaires. Se rattache rapidement à ce noyau de la représentation, une définition de la gouvernance par l'équilibre entre dirigeants salariés et dirigeants élus qui les contrôlent (classe 1). Ces trois classes centrées sur les administrateurs expriment toutefois de façon très vigoureuse l'idéal d'intégration des sociétaires, des dirigeants salariés et des administrateurs bénévoles dans un projet commun et une réelle communauté solidaire.

Les classes 3 et 5 sont les plus périphériques. Elles expriment la difficile conciliation d'objectifs pouvant être contradictoires (développement durable, solidarité, satisfaction du client, résultat) et l'incapacité à construire une image claire identifiable. En d'autres termes, les administrateurs qui définissent la gouvernance coopérative au tour de leur mission expriment dans le même temps les perturbations qui affectent leur identité : « Quelle place tenons-nous dans une organisation centrée sur ses résultats économiques ? » Clairement placés dans le système de décision, les administrateurs sont conscients de la grande autonomie dont sont dotées les décisions de gestion ; autonomie qui pourrait devenir indépendance si les compétences des administrateurs faisaient défaut. Le terme d'équilibre traduit bien la situation décrite. Il y a recherche d'équilibre dans la mesure où la légitimité pragmatique est compensée par l'expression des besoins des sociétaires très étroitement présents dans le partenariat et par l'enracinement local.

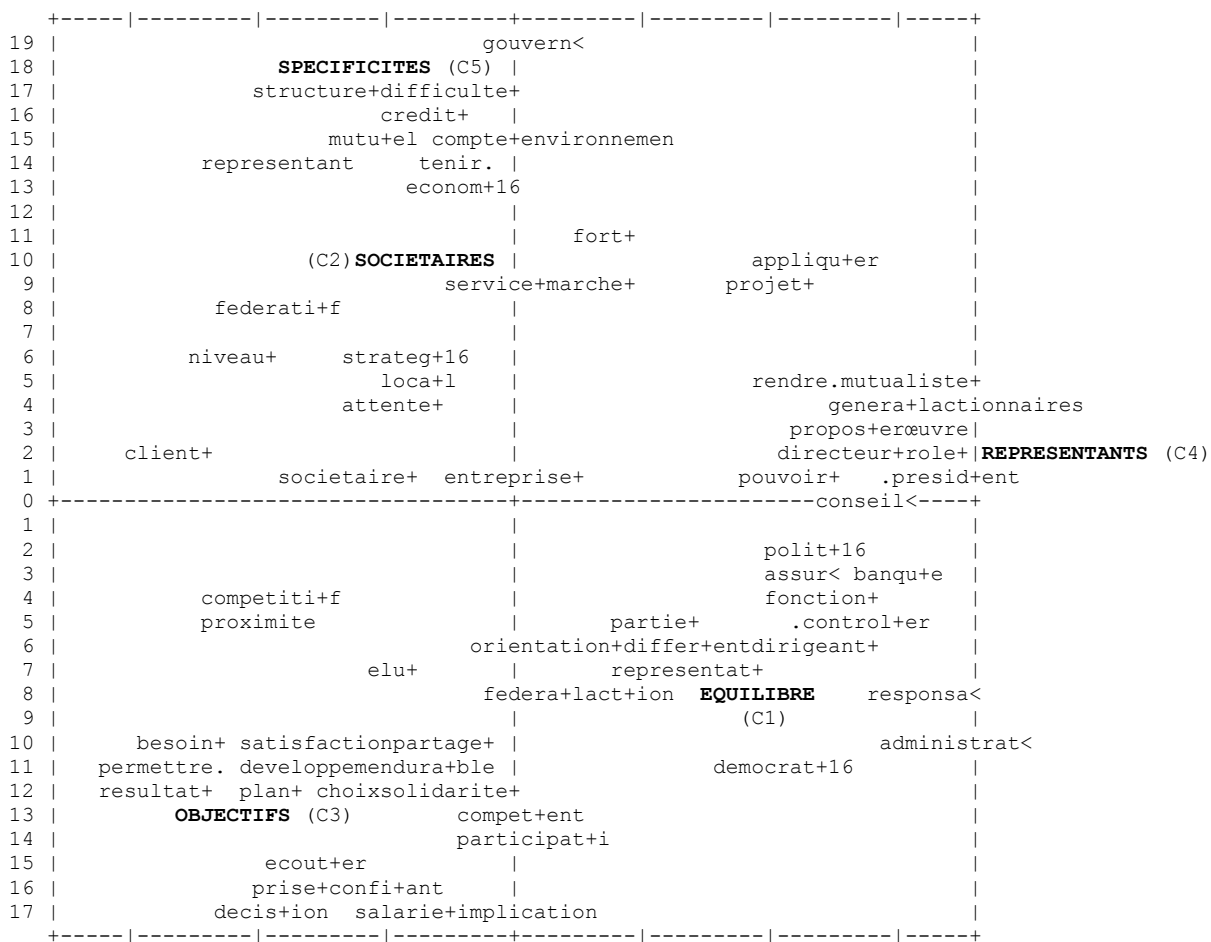
Toutefois, la spécificité coopérative éprouve beaucoup de difficulté à s'énoncer dans un discours original. L'institution est devenue en quelque sorte une entreprise à légitimité pragmatique. La légitimité morale est-elle pour autant « en miettes » ? Certes, elle ne s'énonce pas très explicitement. Mais n'est-ce pas en parlant de leur rôle en termes d'équilibrage que les administrateurs disent quelque chose de la légitimité morale ? La position qu'ils décrivent comme un contrepoids à la seule utilité économique, qu'ils tiennent faut-il le souligner, comme une évidence, est la garantie de l'identité morale de la coopérative bancaire dans ses transformations.

## Un gouvernement fonction de la catégorie d'acteur et du type de contrôle

L'Analyse Factorielle des Correspondances (cf. figure 11) permet de visualiser sur un graphique en 2 dimensions les attractions-répulsions des mots et des classes de mots. Cette représentation simplifiée occasionne une perte d'informations. La part d'informations conservées se mesure par le pourcentage d'inertie. Dans le cas étudié, les deux premiers axes totalisent 58,18 %. Ils rendent compte de formes de gouvernance (avec qui et comment) :

- l'axe horizontal (30,12 % d'inertie) oppose les acteurs externes du noyau stratégique (clients, sociétaires) aux acteurs internes du noyau stratégique (président, directeur, conseil d'administration),
- l'axe vertical (28,06 % d'inertie) oppose la convention (confiance, implication, participation) au contrat (statut, marché).

**Figure 11 : Analyse Factorielle des Correspondances**



Nombre de points recouverts 11 dont 9 superposés

x	y	nom	x	y	nom
-23	-11	transpar+ent	-23	-11	valeur+
-23	-11	degre+	-23	-11	faire.
-23	-11	moyen+	-23	-11	legitim+e
-23	-11	manag+	29	1	mettre.
-23	-11	cooperati+f	22	-5	equilibre+
-23	-11	personne+			

## CONCLUSION

Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus.

hypothèses	H1	H2	H3
résultats	La dimension pragmatique s'exprime surtout par rapport au client et au citoyen.	La dimension morale offre un front uni.	La dimension cognitive est délicate.
1 <sup>ère</sup> question : Le mutualisme se définit par le mot « solidarité ».	Validée	Validée	Invalidée
2 <sup>ème</sup> question : Le Crédit Mutuel se démarque de façon évidente par son engagement sociétal.	Validée	Validée	Invalidée
3 <sup>ème</sup> question : Les principes pragmatiques sont clairs mais la réalité confuse.	Validée	Partiellement invalidée	Validée

La légitimité morale du mutualisme transparaît dans les résultats de la première question. La solidarité triomphe. Elle apparaît plus discrète et plus complexe à exprimer dans la troisième question où la légitimité pragmatique est clairement mise en avant. Dans les résultats de cette dernière question, le vocabulaire des « valeurs » s'efface un peu (il ne disparaît pas !) au profit de préoccupations managériales et d'objectifs de performance. Quant à la légitimité cognitive, les résultats sont contradictoires. Pour les administrateurs, le mutualisme du Crédit mutuel est évident : ses initiatives économiques ont une portée sociétale, conformément à ses principes (2<sup>ème</sup> question), mais ces mêmes administrateurs peinent à spécifier ses caractéristiques distinctives (classe 5 de la 3<sup>ème</sup> question). Tout se passe comme si le mutualisme était connu et reconnu par les administrateurs tout en étant difficile à faire connaître aux acteurs externes au noyau stratégique. Pour les administrateurs, l'entreprise est dans les mains de gestionnaires efficaces qui, dans la relation commerciale quotidienne comme dans la politique de communication, sont en première ligne en face des sociétaires et clients. La légitimité cognitive est une question qui préoccupe essentiellement les dirigeants salariés qui ont à expliquer comment l'efficacité économique se conjugue avec un statut coopératif, qui consacrent un temps considérable à expliquer, tant aux administrateurs qu'aux sociétaires, les tenants et aboutissants des décisions stratégiques, et qui sont les seuls à parler aux marchés financiers. L'identification et la reconnaissance du mutualisme sont pourtant nécessaires pour garantir sa légitimité. La voie présentée par les administrateurs n'est pas unifiée. Certains (les administrateurs les plus anciens, semble-t-il) s'appuient sur le statut et ses déclinaisons institutionnelles. Le gouvernement mutualiste résulterait d'un pré-requis structurant. D'autres (les plus jeunes) préfèrent le comportement impliquant. Le gouvernement mutualiste se construit progressivement dans la relation. Un cheminement fait de participation et de démocratie permet de gagner la confiance. Cette opposition (statut coopératif versus comportement coopératif) ne nous semble pas être une alternative car on voit mal comment l'un pourrait produire un effet durable sur la marche de l'entreprise sans l'appui de l'autre. Nous rejoignons sur ce point l'analyse d'Ariel Mendez (2001) sur le Crédit Mutuel Méditerranéen, où les formes de confiance sont multiples et imbriquées, des conventions sociales aux contrats en passant par les engagements implicites. De même, l'étude de Daniel Côté (2005) menée à la caisse Desjardins rend compte des liens entre loyauté et identité coopérative.

### Bibliographie

- Alternatives Economiques, 2006, « *L'économie sociale de A à Z* », Hors Série Pratique, n°22, janvier.  
 E. Blondel, 1999, *La morale, textes choisis et présentés*, Paris, Flammarion coll. « Corpus », pp ;232-233.  
 L. Boltanski et L. Thevenot, 1991, *La justification*, éditions Gallimard, collection « Essais ».  
 L. Bourgeois, 1896, *Solidarité*, Colin (1<sup>ère</sup> édition)

- C. Cadiou, 1999, « Gouvernement d'entreprise », in « Encyclopédie de la gestion et du management » Sld R. Le Duff, Dalloz, pp.435-439.
- C. Cadiou, 2004 « Variation sur le thème de la valeur : A la recherche d'un modèle de légitimité pour l'entreprise », in « La chaîne de valeur, un concept démodé ? », Sld P. Baranger, PUR, Collection « Des sociétés », pp.189-203
- C. Cadiou, J. Morvan. et P. Gabriel., 2005, « Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale », *XIV<sup>e</sup> Congrès de l'AIMS*, Angers, 7-9 juin.
- C. Cadiou, Y. Régnard, J. Morvan, A. Rousseau, 2006, « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste. Essai de positionnement à partir d'un modèle intégré », communication proposée aux 18<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE, Montpellier, 3 et 4 avril, 17 pages.
- G. Charreaux, 1991, « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Economique*, mai, pp.521-552.
- G. Charreaux, P. Desbrières, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, 1998, Vol.1, n°2, pp. 57-88
- D. Côté, M. Vezina., B. Tremblay, 2000, « Les banques coopératives dans le monde : panorama, enjeux et défis », *RECMA* n°277.
- D. Côté, 2001, *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, éditions De Boeck Université.
- D. Côté, 2005, « Loyauté et identité coopérative », *RECMA* n°295, pp.50-69.
- R. Di Salvo., 2002, « La « gouvernance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », *Revue d'Economie Financière*, vol.3, n°67.
- E. Durkheim, 1893, *De la division du travail* (1<sup>ère</sup> édition).
- G. Gloukoviezoff, 2005, « Banques et responsabilité sociale : existe-t-il une spécificité mutualiste face à l'exclusion bancaire ? in *Responsabilité Sociale des Entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, colloque du GREFIGE, Université de Nancy 2.
- T. Fabre, 1998, « Qui dirige vraiment la finance mutualiste ? », *L'Expansion* n°579.
- E. F. Fama et M. C. Jensen, 1983, « Separation of ownership and control », *Journal of law and economics*, Vol. 26, juin, pp. 327-350.
- A. Gueslin, 2002, « Les banques de l'économie sociale en France – perspectives historiques », *Revue d'Economie Financière*, vol.3, n°67
- Institut Français des Administrateurs, 2006, *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin, 50 pages.
- B. Karsenti, 2001, « Durkheim (1858-1917) : la mesure du social », in A. Caillé et al., *Histoire Raisonnée de la philosophie morale et politique*, Paris, éd. La Découverte, pp.622-632.
- F. Marc, 1984, « La gestion des banques mutualistes ou comment vivre la différence », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.111-119.
- A. Mendez, 2001, « Les mécanismes de la confiance », *Revue Française de Gestion*, n°135, pp.18-27.
- J.N. Ory et M. Jaeger, 2004, « L'efficacité des banques à statut coopératif : y a-t-il une exception française et peut-elle perdurer ? », 17<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE, Lyon.
- A. Rousseau, 2003, « Une banque et ses cas difficiles : l'exemple du Crédit Mutuel », in J.M SERVET, I. GUÉRIN (dir.), *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2002*.
- A. Rousseau, 2005, « La banque mutualiste d'un héritage embarrassant à une identité commerciale différente » in G. Gloukoviezoff, *Exclusion et liens financiers, rapport du centre Walras 2004*, Paris, éditions Economica, pp.303-326.
- M. Reinert, 1998, « Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste », *Actes des 4<sup>e</sup> Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles*, www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica, p. 557-569.
- M.C. Suchman., 1995, « Managing Legitimacy : Strategic and institutionnal approaches », *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- A. Wissler, 1989, « Les jugements dans l'octroi de crédit », in Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *Justesse et justice dans le travail*, cahier du CEE, n°33, PUF.