

**RIUESS - XIIIème Rencontres**

ANGERS - France

5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.**

***Valeurs, Statuts, Projets ?***

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

«Légitimation du modèle mutualiste :  
Analyse de discours de trois présidents d'entreprises mutualistes»

Alexandrine Lapoutte,

Doctorante à l'Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire ICI (EA2652), Brest

ATER à l'Université Blaise Pascal, Laboratoire « Communication et Solidarité »,  
Clermont-Ferrand

Christian Cadiou, Professeur, Directeur de recherche

Cette recherche se situe dans le prolongement d'un travail sur la légitimité de l'entreprise 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, élément de différenciation stratégique, et à ce titre, de performance. Néanmoins la forme coopérative et mutualiste, relativement négligée par les sciences de gestion, se propose comme un modèle pertinent par ces temps de « crise ». Nous nous intéressons ici à la stratégie déployée par l'entreprise afin d'assurer sa légitimité. Cette dernière est au service d'une gouvernance d'entreprise efficace, dans la mesure où elle permet de réunir les parties prenantes autour du projet d'entreprise.

Nous cherchons donc à répondre aux questions suivantes : Quelle est la légitimité projetée du modèle mutualiste aujourd'hui ? Quelles références communes sont proposées pour rassembler autour du projet mutualiste ? En quoi reflètent-elles une société en transition économique ?

Afin de répondre à ces questions, nous nous intéressons aux discours de l'économie sociale et solidaire sur elle-même. Nous étudions un discours prononcé par les présidents de trois entreprises coopératives et mutualistes, lors d'une même table ronde. Une analyse de contenu est menée à l'aide du logiciel ALCESTE. Les résultats suggèrent que le mutualisme est abordé de manière différenciée selon l'entreprise, tantôt comme un projet de développement (banque), comme l'exercice d'un pouvoir statutaire (assurance) ou comme débat démocratique (agriculture). Ils nous indiquent donc que, si le mutualisme offre des atouts pour accompagner une transition, il ne se dégage pas clairement « un » modèle mutualiste faisant consensus. La première partie explicitera le cadre théorique fondé sur une approche de la légitimité. Dans une deuxième partie nous précisons la méthodologie retenue, à savoir l'analyse de données textuelles. Les résultats sont avancés et discutés dans une troisième partie.

## **1 - Théories mobilisées : la légitimité comme fondement d'un modèle de gouvernance mutualiste**

### **La théorie de la légitimité**

Schématiquement, la **légitimité** représente une ressource stratégique pour le dirigeant [Pfeffer (1981)] aussi bien qu'une contrainte sociale qui norme ses décisions [Di Maggio P. et Powell W. (1983)]. Face aux contraintes imposées par l'environnement, les entreprises disposent d'une certaine latitude [Oliver C. (1991)]. Dans tous les cas, la légitimité 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 R. (1996)], ce glissement

sémantique reconnaissant la rationalité du noyau stratégique, c'est à dire sa capacité à agir intentionnellement pour asseoir sa légitimité.

Ainsi, selon la théorie de la légitimité, l'entreprise vise à démontrer la congruence de ses pratiques avec les valeurs professées par son environnement. L'entreprise peut en effet poursuivre une stratégie de création, maintien ou réparation de sa légitimité [Suchman, M.C. (1995)]. Les stratégies de légitimation reposent pour une grande part sur la production de textes et de **discours** [Phillips N. *et al.*, (2004)].

Nous retiendrons ici 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 [Suchman, M.C. (1995), p. 574]. Trois dimensions sont identifiées : la légitimité pragmatique correspondant à l'utile, l'intérêt ; la légitimité morale correspondant aux normes partagées, aux valeurs incarnée par l'entreprise ; la légitimité cognitive correspondant aux représentations mentales sous-jacentes, ou comment l'organisation se fait comprendre de son environnement.

### **Gouvernance**

La légitimité peut fonder un **modèle de gouvernance** [Cadiou C. *et al.* (2006)] dans lequel le noyau stratégique cherche un équilibre entre les trois dimensions de la légitimité (approche orthodoxe) ou bien privilégie l'une ou l'autre des dimensions en fonction du contexte (approche hétérodoxe).

Nous situons l'entreprise mutualiste dans une perspective **partenariale** [Charreaux G. et Desbrières P. (1998) ; Renou Y. et Renault M. (2007)]. La légitimité est le fruit de l'évaluation des diverses parties prenantes. Nous partons néanmoins du principe qu'il est possible d'identifier des intérêts qui soient communs aux parties prenantes. Ces références communes seraient d'autant plus fortes dans l'entreprise mutualiste que le sociétaire est ubiquiste, à la fois client, propriétaire, partenaire, citoyen.

Une revue de la littérature appuyée par deux entretiens semi-directifs auprès d'acteurs du mutualisme nous conduit à proposer une **définition de la légitimité mutualiste** (tableau 1).

- Au niveau pragmatique, il s'agit de satisfaire le sociétaire.

- Au niveau moral, la légitimité s’apprécie par les valeurs mutualistes.
- Au niveau cognitif, il peut être fait référence à un modèle mutualiste.

Tableau 1 : Définition de la légitimité mutualiste

PRAGMATIQUE	MORAL	COGNITIF
Satisfaction du sociétaire	Sens	Adhésion
Service	Solidarité	Moderne
Capital social	Démocratie	Performance
Capital humain	Non lucrativité	Entreprendre autrement
Emploi de qualité	Responsabilité	Economie sociale
Rétribution juste	Autonomie	Développement durable
Développement du territoire		Individu social

A partir de la revue de littérature, nous tentons de **caractériser l'évolution de la légitimité coopérative**, par une lecture fondée sur les dimensions pragmatique, morale et cognitive retenues pour le cadre d’analyse. 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 de l’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.

Ces différents éléments nous suggèrent que l’entreprise mutualiste orientera sa politique de légitimation selon **les hypothèses** suivantes :

- Au plan pragmatique, elle devrait chercher à dépasser une logique actionnariale pour mettre en avant une légitimité plus sociétariale, plus large et partenariale.

- Au plan moral, elle réaffirme ses valeurs.
- Au plan cognitif, la pluralité des modèles possibles rend délicat d'avancer un modèle en particulier.

## **2 - Méthodologie : l'analyse textuelle de discours**

La communication apparaît comme un moyen privilégié de légitimer la firme. 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. Nous nous situons ici dans une démarche exploratoire, sans formuler de réponse a priori. Le recours à une méthode d'analyse de données textuelle de (ADT) se révèle appropriée : cette méthode inductive offre une « représentation iconique globale » de l'objet de recherche [Reinert, M. (1993), p. 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 faire jaillir les traits saillants d'une la vision projetée du mutualisme, les références communes proposées.

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.

### **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. Leurs interventions lors des 100 ans de l'Office Central donnent au mutualisme une place capitale. Ceci garantit une certaine homogénéité au corpus, condition nécessaire à l'ADT. Ici le mutualisme forme le point central et l'unité de sens. 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.

Plus précisément, les discours 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. L'enregistrement d'une durée de 66 minutes a été intégralement retranscrit.

La préparation du corpus consiste en quelques opérations de nettoyage, assistées par le logiciel For Alceste, sans dispenser d'une intervention manuelle. 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. 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 2 ci-dessous).

Tableau 2 : Répartition du corpus selon l'entreprise locutrice

Entreprise	CMB	Groupa ma	Triskalia	Total
Mots en nombre	3859	2182	3122	9163
Mots 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 2, 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%).

### **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, en repérant les oppositions les plus fortes entre les classes. 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. 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, M. (1993), p. 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, L. (1977), p. 145].

### 3 - Résultats : Un discours marqué par quatre thématiques

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 3) 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.

Tableau 3 : Informations préliminaires sur le corpus

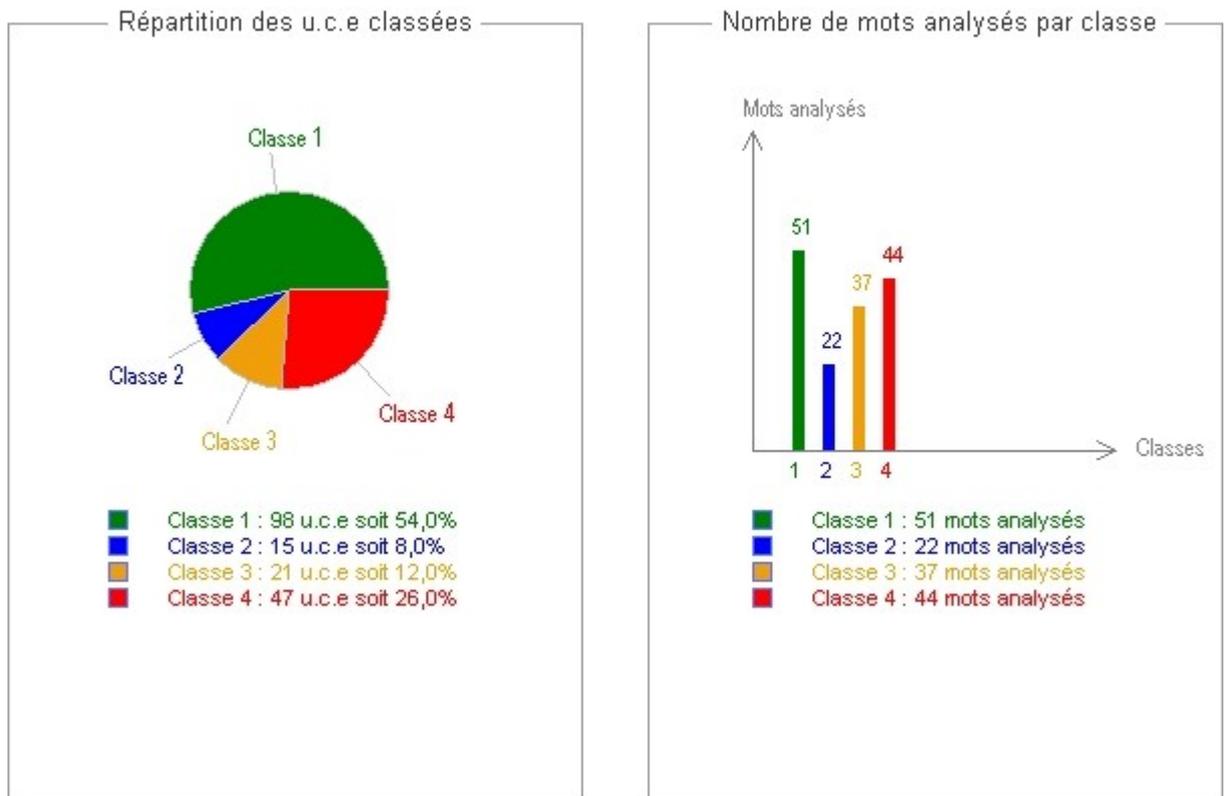
Nombre d'entretiens ou d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	1
Nombre total de formes contenues dans le corpus	9163
Nombre de formes distinctes	1830
Effectif moyen d'une forme	5
Effectif maximum d'une forme	388
Nombre de hapax (forme présente une seule fois dans le corpus)	1022
Nombre de formes prises 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 1), 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). 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 1 : Répartition du nombre d'UCE et des mots dans les classes



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).

### **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 4) et du réseau de formes du terme le plus présent, « banque » (figure 2). 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/ou 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.

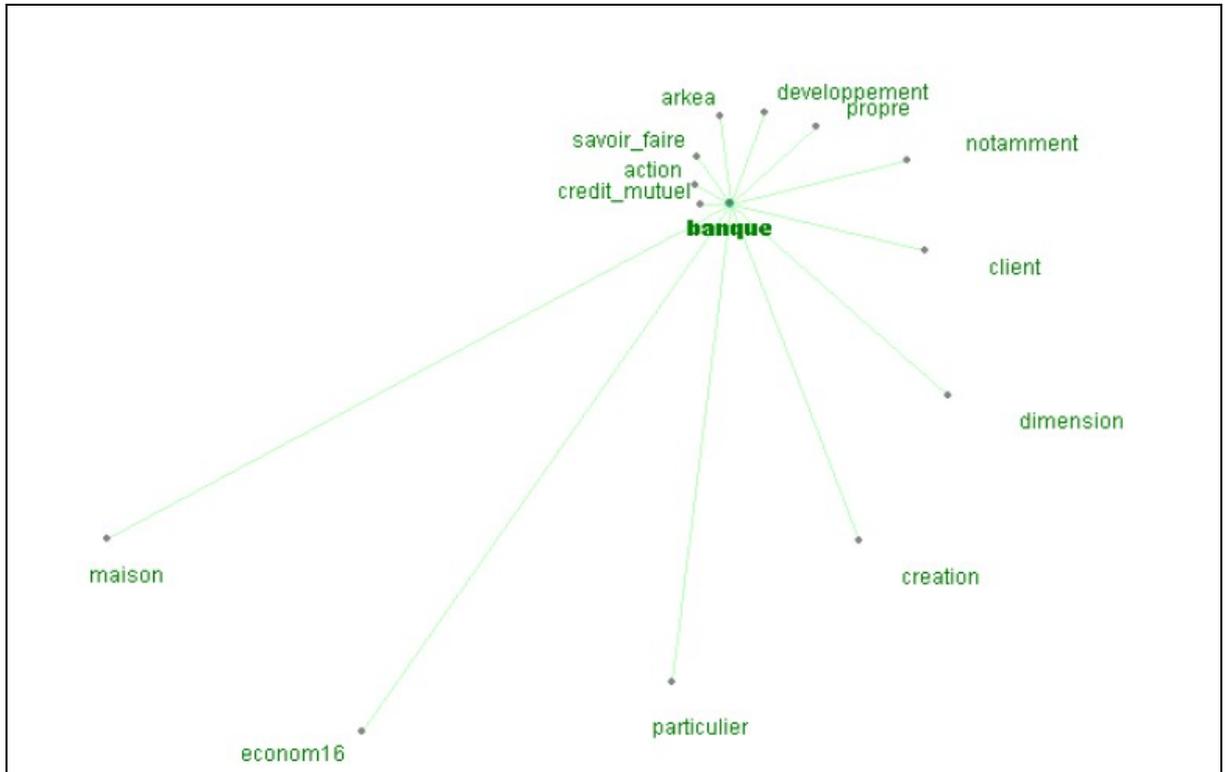
Tableau 4 : La dynamique de l'organisation (résultat de la classe 1)

<p>Présences significatives</p>	<p>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.</p>
<p>Absences significatives</p>	<p>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 ;</p>

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 2) s'avère éclairant.

Figure 2 : Réseau de la forme « banque » dans la classe 1



### La classe 2 : le sociétaire comme élu

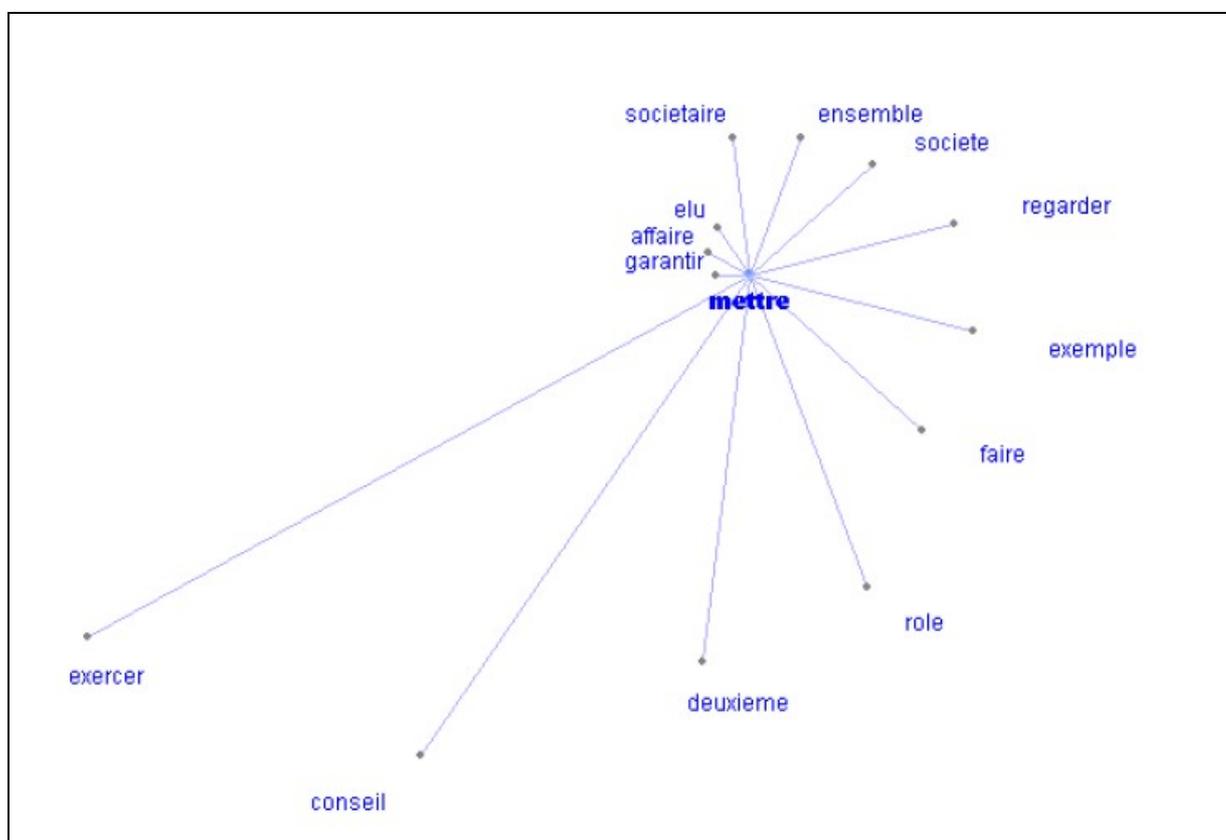
La classe 2 (tableau 5 et figure 3), la plus petite, contient 15 UCE soit 8% des UCE classées. Cette classe n'est pas associée clairement à une entreprise via son vocabulaire, néanmoins elle est proche des classes 1 et 3 (cf. dendrogramme en figure XXX). Elle serait donc davantage liée à Groupama puis au Crédit Mutuel. 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 transparaît dans les classes 1 et 3.

Tableau 5 : Le sociétaire comme élu (résultats de la classe 2)

Présences significative	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

Le classement des formes est décroissant en fonction du khi deux, qui mesure la force d'association de la forme à la classe.

Figure 3 : Réseau de la forme « mettre » dans la classe 2



### La classe 3 : la dynamique de gestion des niveaux institutionnels

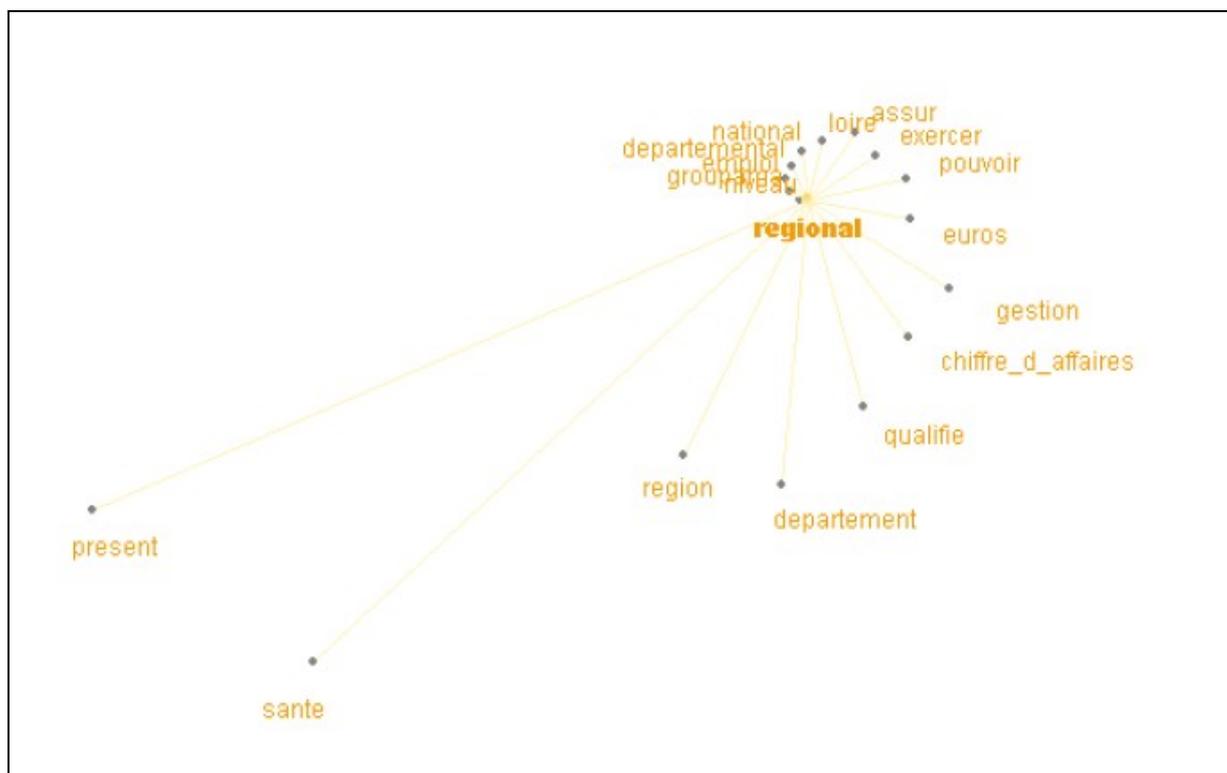
La classe 3 contient 21 UCE soit 12% des UCE classées. Elle peut être associée à l'entreprise Groupama. Le vocabulaire caractéristique (tableau 6) et le réseau de la forme « régional » (figure 4) rendent compte des différents niveaux de gestion de l'institution mutualiste. Le mutualisme est ici l'exercice formel d'un pouvoir statutaire. La taille de l'entreprise induit une gouvernance à plusieurs échelons qu'il semble nécessaire d'expliquer. Le métier d'assureur est bien présent. L'entreprise s'appuie 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 6: 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

Le classement des formes est décroissant en fonction du khi deux, qui mesure la force d'association de la forme à la classe.

Figure 4 : Réseau de la forme « régional » dans la classe 3



#### **La classe 4 : la dynamique des hommes**

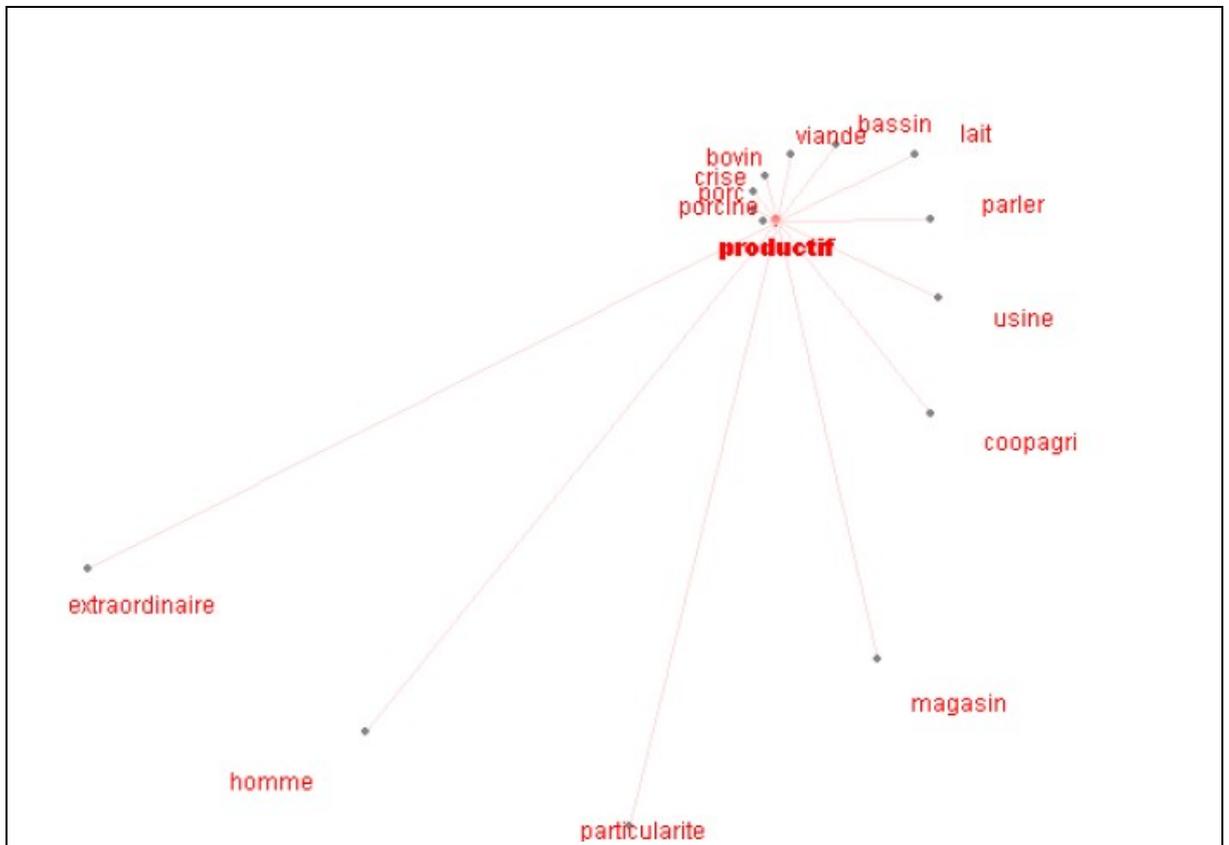
La classe 4 contient 47 UCE soit 26% des UCE classées. Elle est associée à l'entreprise Triskalia. Le vocabulaire (tableau 7) et le réseau de la forme principale, « productif » (figure 5), suggèrent que le mutualisme est marqué par la vie démocratique en contexte concurrentiel. La classe est caractérisée 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 7 : La dynamique des hommes (résultats de la classe 4)

Présences significative	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

Le classement des formes est décroissant en fonction du khi deux, qui mesure la force d’association de la forme à la classe.

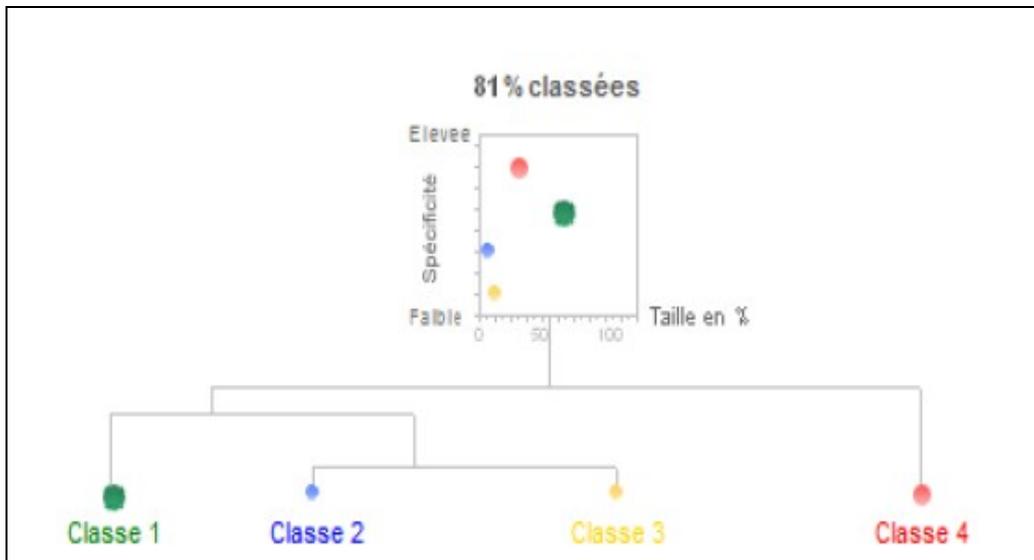
Figure 5 : Réseau de la forme « productif » dans la classe 4



## 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 6). 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 termes 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 6 : Dendrogramme des 4 classes issues de la CDH



Source : Rapport ALCESTE

## **L'analyse factorielle des correspondances (AFC)**

L'Analyse Factorielle des Correspondances (figure 7) 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 avec lequel l'entreprise semble davantage en interaction (intégration de la société à travers la gouvernance ; difficultés d'adaptation à l'environnement économique). Cette évocation de la place de l'entreprise au sein d'un système économique et social relève d'une approche cognitive de la légitimité.

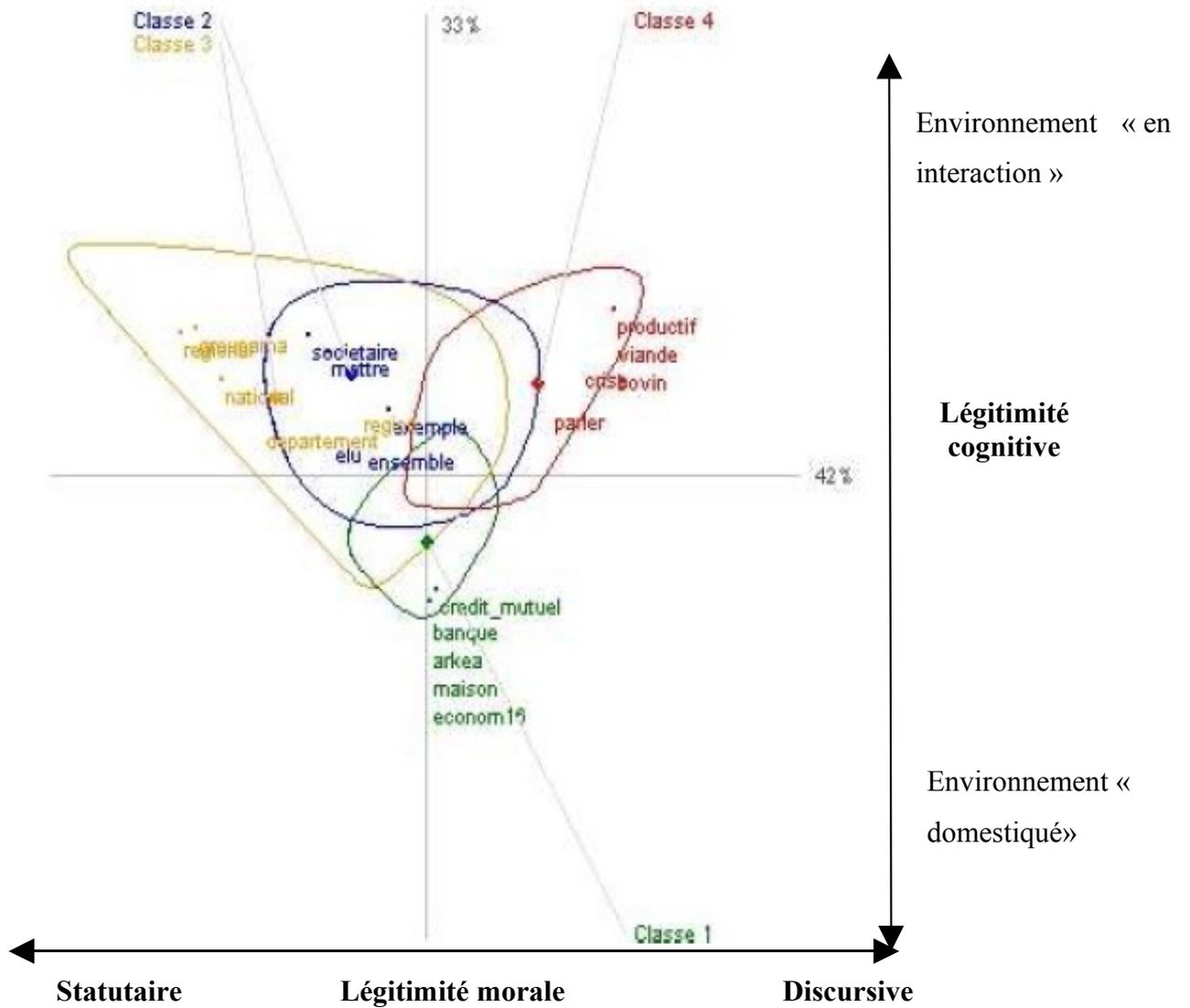
Les résultats nous permettent de répondre ainsi aux hypothèses formulées :

- Le pragmatisme sociétarial semble abordé par les entreprises, qui mettent l'accent sur les différentes parties prenantes (y compris prestataires et collectivités locales), sur la satisfaction du client (aspects métiers, technique, offre), le capital humain (savoir-faire), le capital social (ensemble). Les entreprises apparaissent liées à leur territoire. On remarque que la variable qui ressort le moins, mais peut-être est-elle plus complexe pour émaner de données réduites, est la notion de juste répartition.

- Au plan moral, les valeurs sont invoquées. Elles restent présentes et font partie de l'identité (CMB). Elles s'incarnent dans une gouvernance propre (Groupama). Elles fondent une vie démocratique au sein de l'activité économique (Triskalia).
- Au plan cognitif, 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 ;
  - c'est un modèle qui permet de réussir économiquement, qui a toute sa place dans la société et le monde économique actuel ;
  - c'est un modèle en prise avec le système économique, dans lequel les contraintes de marché font l'objet de discussions.

C'est donc bien un modèle défendu par les entreprises. La notion d'entreprendre autrement transparaît (particulier, particularité) mais on ne voit pas de mention claire à un modèle de référence, de type « ESS », « développement durable », bien que les termes modèles et mutualiste ressortent. Le modèle mutualiste chercherait-il ses références ?

Figure 7 : Dimensions morale et cognitive du mutualisme (Résultats de l'AFC)



## Discussion

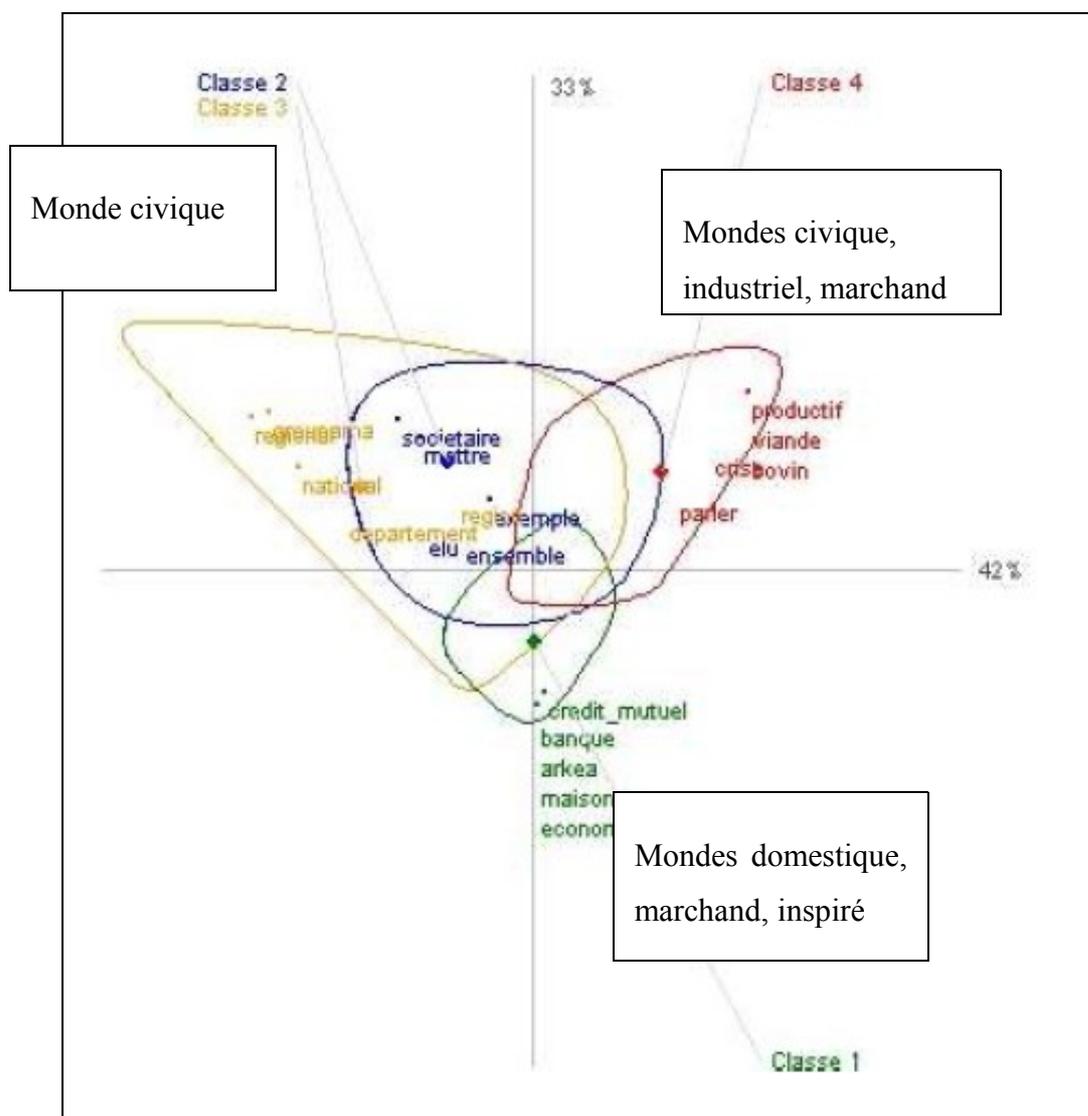
### Eclairage par la théorie des conventions de justification

La théorie des conventions de justification [Boltanski L. et Thévenot L. (1991); Boltanski L. et Chiapello E. (1999)] donne un éclairage intéressant à ces résultats. Elle

postule que les acteurs justifient leurs actes en référence à des systèmes d'équivalences partagées, des « mondes » ou « cités ». Les entreprises étudiées se justifient selon les cas par rapport (figure 8) :

- Au monde civique principalement (Groupama). Dans ce cas, on remarque un attachement fort à un modèle. On peut même être étonné qu'il ne soit pas allié, dans le discours, avec d'autres logiques, faisant pourtant partie de la réalité rencontrée par l'entreprise.
- 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.

Figure 8 : Le mutualisme à l'aune des conventions de justification



### 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 C. *et al.* (2006), p. 19].

- La gouvernance d'entreprise orthodoxe cherche « la satisfaction des acteurs de chaque strate dont les attentes sont prises en considération » et « 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).

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 penche soit vers l'axe moral (Groupama), soit vers l'axe pragmatique (CMB, Triskalia).

Le choix du registre pragmatique paraît en décalage avec les attentes sociales. Ce résultat est néanmoins cohérent avec le constat fait par Rousseau [Rousseau A. (2005), p. 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. L'entreprise Groupama, en insistant autant sur le rôle du sociétaire et le fonctionnement de l'entreprise mutualiste, aurait bien identifié le besoin des sociétaires de mieux comprendre ce qu'est le mutualisme, voire de susciter un engagement de leur part.

### **L'articulation entre les légitimités**

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 [Suchman M.C. (1995), p. 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 étudiées ici.

### **Limites**

La limite de l'**analyse de contenu** réside dans la réduction et la simplification des données soumises à l'interprétation. Nous ne prétendons pas ici restituer toute la richesse du corpus mais en pointer quelques traits saillants. Il ne faut pas oublier qu'ALCESTE reste (seulement) 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 L. (1977), p. 14]. L'outil ALCESTE a l'avantage de fournir des représentations graphiques permettant d'appréhender rapidement les structures sous-jacentes au discours. Ces supports évocateurs pour l'interprétation sont propices au partage des résultats, ouvrant ainsi la discussion.

Les résultats présentés ne nous disent rien de la légitimité perçue par les parties prenantes, ni de l'efficacité des actions de légitimation mises en œuvre par l'entreprise. Ces remarques constituent autant de prolongements possibles de cette recherche. Nous pensons cependant que la mise en exergue de stratégies de légitimation présente quelque intérêt.

La qualité de la **recherche qualitative** peut s'apprécier selon des critères spécifiques [Gavard-Perret M.-L. *et al.* (2008), p. 274]. La démarche méthodologique a été spécifiée afin d'assurer sa « reproductibilité ». La « crédibilité » est améliorée par la triangulation. C'est précisément un des buts poursuivis en présentant cette communication, que de recueillir des commentaires auprès d'experts du mutualisme. 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 bancaire, assurantiel et agricole. On peut remarquer l'absence du secteur de la santé. L'étude d'un plus grand nombre d'entreprises et de matériaux pourrait constituer un prolongement intéressant à ce premier travail.

## Conclusion

En guise de conclusion, revenons sur la notion de transition. Si l'une des entreprises insiste sur le contexte de crise, faisant état, en quelque sorte, d'un modèle qui se cherche, les autres semblent se situer déjà au-delà, mais vers quel horizon ? En effet on voit se dessiner deux modèles. L'un dans lequel le mutualisme est un atout stratégique pour se positionner sur les marchés, autrement dit, on ne change pas vraiment de modèle, ou bien d'un autre point de vue, on considère que le mutualisme peut devenir la norme des marchés. Dans l'autre modèle la dimension participative est beaucoup plus présente, faisant une place centrale au sociétaire et son rôle d'élu. Qu'est-ce qu'un mutualisme moderne aujourd'hui ? Gageons que la ou les solutions seront élaborées, fidèlement à l'esprit mutualiste, dans la mise en commun des points de vue.

### Bibliographie

Bardin, Laurence. 1977. *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France - PUF.

Cadiou C., J. Morvan, Y. Regnard et A. Rousseau, (2006), « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste, essai de positionnement à partir d'un modèle intégré », XVème Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève.

Charreaux, Gérard, et Philippe Desbrières. 1998. « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance Contrôle et Stratégie* 1(2), pp. 57-88.

Di Maggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review* 48(2):147-160.

Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon, et Alain Jolibert. 2008. *Méthodologie de la recherche*. Paris: Pearson.

Oliver, Christine. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of Management Review* 16(1):145-179.

Pfeffer, J. 1981. « Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms ». *Research in organizational behavior* 13:1-52.

Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence, et Cynthia Hardy. 2004. « Discourse and institutions ». *Academy of Management Review* 29(4):635-652.

Reinert, Max. 1993. « Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars ». *Langage et société* (66), pp. 5-39.

Renou Y. et M. Renault (2007), « Une conception pragmatique de la firme partenariale ». *Economie Appliquée*, LX : 4, pp. 51-80.

Rousseau, André. 2005. « La banque "mutualiste", d'un héritage "embarrassant" à une identité commerciale différente ». pp. 303-326 in *Exclusion et liens financiers, Rapport du centre Walras*. Economica.

Suchman M. C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.