


L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



AXE 2 : Différences sectorielles et recompositions territoriales dans l'ESS confrontée aux nouvelles régulations et à l'injonction à innover

Atelier 2.1. (suite) L'innovation sociale face aux nouveaux enjeux de gestion

► **Titre de la communication :**

Légitimité et mutualisme : point de vue des principales parties prenantes

► **Acronyme :**

[ACLEM]

► **Auteur :**

Alexandrine LAPOUTTE

(Laboratoire ICI, IAE, Université de Bretagne Occidentale)

Légitimité et mutualisme : point de vue des principales parties prenantes

Alexandrine Lapoutte, Doctorante

Sous la direction de
Christian Cadiou, Professeur des Universités

Institut d'Administration des Entreprises (IAE)
Université de Bretagne Occidentale (UBO)
Laboratoire ICI
12 rue de Kergoat CS 93837
29238 Brest Cedex 3

Alexandrine_lapoutte@hotmail.com

Résumé

Les différentes théories de la firme peuvent expliquer l'existence d'un écart entre la légitimité construite par le noyau stratégique et celle perçue par le public. Dans la perspective de la théorie des parties prenantes, les investissements en gouvernement mis en œuvre par le noyau stratégique visent à réduire ce « gap » et à assurer la confiance et l'équilibre autour du projet de l'entreprise.

Cette communication explore la notion de légitimité dans l'entreprise coopérative et propose un modèle d'analyse original. L'enjeu est de contextualiser un modèle de gouvernance (Cadiou *et al.*, 2005) et la théorie de la légitimité (Suchman, 1995), en le contextualisant, afin d'étudier l'identité coopérative. La grille de lecture construite s'appuie sur 1) la caractérisation de l'entreprise coopérative comme firme partenariale 2) une analyse de la légitimité de l'entreprise coopérative selon les dimensions pragmatique, morale et cognitive.

A partir de ce modèle, nous testons la légitimité de l'entreprise coopérative auprès de ses principales parties prenantes : sociétaires, élus, dirigeants et salariés. L'étude interroge un échantillon de 92 répondants appartenant à trois grandes entreprises coopératives et mutualistes, dans le but d'identifier des points de convergence et de divergence dans leur représentation de la firme. L'analyse statistique identifie trois groupes, séparés par leur perception que l'entreprise maîtrise son projet et contribue au territoire.

Mots clés : Gouvernement d'entreprise ; Légitimité ; Responsabilité sociale des entreprises ; Parties prenantes ; Coopération ; Mutualisme.

Thématiques ESS : ESS et modèle mutualiste ; ESS et légitimité.

Introduction

La connaissance de l'innovation sociale passe par celle des attentes de la société. De la double dynamique initiale, à la fois projet politique et réponse économique, la seconde a pris le pas sur la première dans les entreprises de l'économie sociale instituée ou ancienne économie sociale. Ces dernières, bien qu'ayant une dimension démocratique et émancipatoire moins vigoureuses que leurs consœurs de l'économie solidaire, ne peuvent être totalement insensibles aux attentes de la société, ne serait-ce que pour des raisons stratégiques. Le modèle mutualiste apparaît généralement comme une réponse à la crise et suscite des attentes de la part du politique, en terme de création d'emploi, de lien social, d'innovation sociale, auxquelles les grandes entreprises de l'ESS veulent justifier de contribuer. Leur légitimité mise à mal peut être rafferme, sous un angle gestionnaire, par des investissements en gouvernement (Genaivre, 2003). Ces investissements visent à assurer un équilibre de la coalition gouvernementale, à améliorer la confiance dans le projet de l'organisation.

Nous proposons ici un constat afin de mieux identifier les perceptions des différentes parties prenantes de l'entreprise coopérative et mutualiste. Notre projet est de construire une grille d'analyse spécifiquement adaptée au mutualisme, d'y positionner les parties prenantes afin de comprendre les écarts ou convergences dans leur perception de la légitimité coopérative. Les résultats dégagés pourront constituer autant de pistes d'innovations sociales attendues par les parties prenantes.

1 Problématique : comment concilier les légitimités de l'entreprise mutualiste ?

Selon la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale : "Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement." Comment ses spécificités peuvent-elles forger une légitimité propre à cette forme d'entreprise ?

Avant d'intéresser les gestionnaires, la légitimité se présente comme une problématique pour la sociologie et les sciences politiques. Savoir ce qui est légitime revient à poser la question hobsienne de ce qui fait la rationalité du contrat social, à s'interroger comme M. Weber sur l'acceptation de l'autorité. Le concept retient l'intérêt des sciences de gestion à partir du moment où, à la suite des théories des systèmes et néo-institutionnelles, l'entreprise apparaît liée à son environnement et doit faire la preuve qu'elle prend en compte les attentes

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

Ces 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. Alors que les attentes sociales tendent à remettre en cause l'entreprise « classique », actionnariale, l'entreprise coopérative présente des atouts pour se prévaloir d'une légitimité forte. Sa structure devrait lui permettre intrinsèquement de répondre aux attentes sociales. Mais le lien de sociétariat tend à s'affaiblir avec l'évolution des entreprises coopératives : professionnalisation, concurrence, complexification de la gestion, manque de connaissances et de temps pour s'engager, opportunisme du sociétaire, etc. En particulier, l'évolution structurelle de la coopérative vers le groupe coopératif avec des filiales induit un triple effet d'éloignement, de complexité et de brouillage des logiques (Mauget, 2008). Il revêt pourtant une importance stratégique pour une bonne gouvernance de la coopérative, un mécanisme décisionnel « circulaire » (Di Salvo, 2002). Dans les entreprises coopératives, on constate des initiatives pour dynamiser le lien avec les sociétaires et aller « vers une reconquête stratégique du sociétariat » (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008).

La littérature se penche généralement sur les stratégies de légitimation mises en œuvre par les entreprises. Elle aborde moins leur perception par les parties prenantes, tout en soulevant la pertinence d'un tel développement (Gabriel et Regnard, 2011). Il nous paraît ici intéressant de croiser les regards des parties prenantes sur la firme mutualiste. Comment mieux comprendre la notion de légitimité dans l'entreprise mutualiste ? Quel regard les différentes parties prenantes portent-elles sur la coopérative ? Quels sont les points de convergence et divergence entre leurs représentations ? Nous pensons qu'il existe un écart entre les légitimités construites par le noyau stratégiques et perçues par les parties prenantes. Il appartient au noyau stratégique de réaliser des investissements en gouvernement pour réduire le « gap » et faire converger les légitimités mutualistes.

L'intérêt de ce travail résidera au plan théorique dans la construction d'une grille de lecture de la légitimité adaptée au contexte mutualiste et coopératif. Le point de vue des différentes parties prenantes doit nous permettre de mieux comprendre la légitimité dans sa complexité. Au plan managérial, les résultats pourront éclairer les investissements en gouvernement réalisés par la firme.

Les théories de la gouvernance partenariale et de la légitimité permettront d'élaborer un modèle d'analyse de la légitimité mutualiste. La seconde partie présente les résultats d'un test mené auprès des principales parties prenantes.

2 Vers un modèle de gouvernance mutualiste

2.1 La gouvernance de l'entreprise coopérative et mutualiste

Approche actionnariale

Dans une approche actionnariale, l'objectif unique de création de valeur pour les actionnaires assure l'efficacité de la décision et des mécanismes de contrôle. La société de capitaux semble la plus adaptée pour contenir les coûts de transaction et d'agence, ainsi que promouvoir les mécanismes d'incitation. La coopérative apparaît comme un modèle moins efficace. La structure de propriété conférerait un contrôle insuffisant aux sociétaires, cette faiblesse, conjuguée à l'absence de menace de prise de contrôle, diminue ainsi pour les gestionnaires l'incitation au résultat et augmente le risque d'opportunisme des agents (Jensen et Meckling, 1976), affaiblissant ainsi leur légitimité à mener à bien le projet qui leur est délégué. Dans la perspective de l'agence, le nombre de parties prenantes présent dans la coopérative augmente le risque de conflits d'agence, du fait d'intérêts par nature contradictoires. Regnard et Rousseau (2009) soulignent néanmoins l'existence de modes de résolution des conflits favorisant les intérêts coopératifs, via une discipline par les marchés ainsi que des contrôles internes et externes.

Approche partenariale

La théorie des parties prenantes appelle à considérer, au-delà de l'actionnaire, la multiplicité des partenaires de l'entreprise (Freeman, 1984 : 46) : « Un partenaire dans l'organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des

objectifs de la firme ». L'entreprise partenariale se caractérise non seulement par la création mais aussi et surtout par la répartition de la valeur. La performance de l'entreprise peut alors se mesurer par la "valeur partenariale" (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Porter et Kramer , 2011). Le statut coopératif ou mutualiste situe l'entreprise dans une gouvernance partenariale (Gianfaldoni *et al.*, 2008 ; Collette et Pigé, 2008).

La théorie des parties prenantes a trouvé comme fondement naturel la théorie de l'agence. L'incomplétude des contrats confère des droits résiduels de contrôle aux parties prenantes de la firme et un droit sur une partie de la valeur. Plus récemment, l'approche transactionnelle (Renou et Renault, 2007), offre un regard nouveau sur l'approche des parties prenantes. Au postulat contractualiste d'agents déjà institués avec des préférences stables, atomisés et guidés par le calcul, ils substituent celui d'individus sociaux : l'individu est incomplet, les rapports sociaux interviennent dans le processus d'individuation (institution en tant que soi). Dans les firmes comme « espaces discursifs », la visée éthique devient intrinsèque au processus de coordination des acteurs.

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

Tableau 1 : L'entreprise mutualiste comme firme partenariale transactionnelle

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

D'après Renou et Renault, 2007

2.2 Les légitimités de l'entreprise

Deux perspectives théoriques permettent de comprendre le concept de légitimité. Une approche, dite classique ou formelle, inspirée de M. Weber, apprécie la légitimité de l'organisation par la référence à une cause supérieure, à des principes postulés a priori (Laufer, 2000), à une intention dans une lignée kantienne (Husted et Allen, 2000). Une seconde approche est considérée comme pragmatique dans la mesure où la légitimité est jugée par rapport aux conséquences de l'action, via une évaluation a posteriori s'appuyant sur des intérêts communs (Suchman, 1995). Dans une tentative de synthèse, on peut considérer ainsi trois formes de légitimités (Gabriel et Cadiou, 2005) : par la finalité (forme pragmatique), par la cause de l'action (forme rationnelle-légale) et par les méthodes du pouvoir (forme procédurale).

Nous retiendrons ici la définition de M.C. Suchman, souvent utilisée en sciences de gestion qui présente la légitimité comme une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, de valeurs, de croyances (1995 : 574). Trois dimensions sont identifiées : la légitimité pragmatique correspondant à l'utile, l'intérêt ; la légitimité morale correspondant aux normes partagées ; la légitimité cognitive correspondant aux représentations mentales sous-jacentes.

L'enjeu pour le gestionnaire est d'assurer la cohérence du système de légitimité, dans ses diverses dimensions et auprès des différentes parties prenantes. On peut considérer ces dernières comme des strates interlocutrices du noyau stratégique : les actionnaires, les

partenaires, les citoyens (Cadiou *et al.*, 2005 ; 2006). Pour faire le parallèle avec les identités organisationnelles (Soenen et Moingeon, 2002), nous proposons distinguer cinq facettes de la légitimité selon les parties prenantes : la légitimité professée des dirigeants, la légitimité vécue des salariés, la légitimité manifestée des administrateurs et la légitimité attribuée des sociétaires. La légitimité projetée constitue l'investissement en gouvernement mis en oeuvre par le noyau stratégique, au service de la pérennité du projet.

2.3 Le « gap » : un écart intrinsèque entre les légitimités construites et perçues

Au-delà des divergences d'attentes et de points de vue entre les parties prenantes, la notion même de légitimité révèle un écart entre des perceptions. La complexité dans l'appréhension et la maîtrise de la légitimité provient de ce qu'elle fait intervenir la subjectivité de chacun (Suchman, 1995 ; Laufer, 1996). L'écart entre légitimité construite et perçue devient structurel car, comme l'expose Paul Ricoeur (1997 : 33), " il y a toujours plus dans la prétention du pouvoir à la légitimité que dans les croyances effectives des membres du groupe ». C'est pourquoi la confiance est fondamentale à la pérennité de l'organisation. C'est pourquoi aussi la légitimité est évolutive, jamais acquise, et renvoie à des représentations différentes selon les parties prenantes. Comment la théorie éclaire-t-elle cet écart entre la légitimité détenue et celle accordée ?

Selon une vision classique, la légitimité ne se justifie qu'envers les actionnaires, les autres parties prenantes apparaissent comme des contraintes pour la firme. Mais les limites cognitives et asymétries d'informations, l'incomplétude des contrats, la faiblesse des mécanismes de contrôle, l'opportunisme des acteurs, sont autant d'éléments favorisant une perte de légitimité par rapport au projet des actionnaires. Dans cette perspective, l'écart se creuse entre croissance économique et progrès social, entre le noyau stratégique et les parties prenantes autres que les actionnaires. Et les pratiques de RSE, non intégrées réellement dans la stratégie, n'ont pas permis de rétablir la légitimité de l'entreprise (Porter et Kramer, 2011).

Dans la perspective des parties prenantes, les entreprises sont tentées de mener de front mais de manière distincte différents types de légitimations. Le "découplage" (Handelman et Arnold, 1999) n'est pas sans risques (Cadiou et Gabriel, 2005) : une conscience de l'écart entre discours et actes de l'entreprise ; un conflit potentiel du fait que, fondamentalement, la finalité du projet d'entreprise n'est pas partagée par l'ensemble des parties prenantes; enfin, la

stratégie sociale de l'entreprise vise à se protéger des conflits pour mener à bien le projet économique (Husted et Allen, 2000).

A l'aune d'une approche critique¹, les tensions entre la légitimité construite celle perçue proviennent de l'écart existant entre les idées pures qui tendent à s'autonomiser et la praxis, la réalité. La légitimité construite a donc une fonction de distorsion de la réalité effective, au service d'une autorité en place. Dans la lignée critique on trouve la théorie de la régulation (Saillard et Boyer, 2002). L'entreprise voit sa légitimité questionnée tant par de nouvelles formes de coordination organisationnelles, que par une évolution dans les rapports sociaux, toutes deux contestations de la régulation incarnée par la firme.

Dans l'approche institutionnelle, l'entreprise est insérée dans le champ social, les décisions stratégiques se trouvent ainsi inscrites dans une recherche de conformité aux valeurs de la société (Di Maggio et Powell, 1983). Dans cette perspective, les dirigeants vont mettre en oeuvre des stratégies d'image et d'adhésion, réelle ou symbolique, en vue d'asseoir une légitimité potentiellement affaiblie par une non congruence avec les symboles sociaux.

La sociologie économique, en renouveau depuis les années 1980, à la suite des travaux de Mark Granovetter (1985), et dans la lignée de Karl Polanyi et Max Weber, insiste sur l'"encastrement" de la vie économique au sein de relations sociales. Pour l'école des conventions, les acteurs justifient leur action par rapport à des ensembles cohérents de normes, appelés "mondes" ou "cités" (Boltanski et Thévenot, 1991). La logique de l'action, la légitimité, est fondée sur un système éthique, sur la référence à un principe supérieur commun. L'entreprise se présente alors comme le lieu de rencontre de plusieurs mondes, entre lesquels les compromis sont stabilisés par des dispositifs. Le déficit de légitimité se produit lorsque ce compromis est rompu ou non institué dans des dispositifs.

L'intervention de la subjectivité amène à considérer également la pertinence d'un regard psychosociologique. L'engagement (Joule et Beauvois, 2002) influence la persévérance dans l'action, et donc l'adhésion. Dans la firme, la légitimité construite par le noyau stratégique se présente comme une possibilité de rationalisation adressée aux besoins cognitifs des différents partenaires, pour lesquels l'engagement s'assimile parfois à un acte problématique. Toutefois

¹ Voir l'approche marxiste de la légitimité présentée par P. Ricoeur (1997)

certaines peuvent être sensibles à des dissonances. A l'inverse, on peut penser que le noyau stratégique, verra, par l'effet de l'engagement, ses propres représentations modifiées par les preuves symboliques destinées aux parties prenantes.

Tableau 2 : Sources du gap de légitimité

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

Soulignons ici la complémentarité des approches évoquées. Nous envisageons l'entreprise comme une coalition de parties prenantes. Les autres éclairages nous aident à comprendre qu'il existe un écart de légitimité. Pour dépasser leurs différences, référerons nous à P. Ricoeur, selon qui la distorsion de la réalité n'est possible que parce que la légitimité est une fabrication culturelle, l'écart entre discours et pratiques reflète "une distorsion dans un cadre qui reconnaît la structure symbolique de la vie sociale" (1997: 25).

Les pratiques de légitimation deviennent déterminantes pour la pérennité du projet de l'entreprise. Elles apparaissent comme des représentations imaginaires légitimant un système social (Boltanski et Thévenot, 1991; Malherbe, 2008) ou, de manière pragmatique, comme des "investissements stratégiques en gouvernement" (Genaivre, 2003), c'est-à-dire une dépense spécifique visant à augmenter la confiance et l'engagement des parties prenantes.

2.4 Un modèle de gouvernance mutualiste

Le modèle de Cadiou *et al.* n'est pas contextualisé à la firme coopérative. Il repose implicitement sur un modèle actionnarial. Le modèle par strate coupe artificiellement le

sociétaire en actionnaire, partenaire et citoyen. Nous souhaitons dépasser cette limite en proposant un modèle intégré, qui tienne compte de l'ubiquité du sociétaire.

Les spécificités de l'entreprise coopérative et mutualiste

Pour construire une grille d'analyse, nous mobilisons deux sources : d'une part nous basons sur les caractéristiques partenariales de l'entreprise mutualiste. D'autre part la littérature sur les entreprises mutuelles et coopératives permet d'identifier des critères de légitimité spécifiques.

Les textes de référence² renvoient principalement à trois aspects pragmatiques : le service, la qualité de l'emploi, la création de capital humain. Nous ajoutons les notions de création de capital social et de juste rétribution, toutes deux liées à l'entreprise partenariale. L'ancrage territorial, initialement positionné dans la dimension morale, a été déplacé dans la dimension pragmatique à la suite d'entretiens exploratoires.

Les valeurs généralement énoncées sont la solidarité, la démocratie, la liberté d'adhésion, l'autonomie et l'indépendance, la transparence, l'honnêteté, la pérennité, la responsabilité, la proximité etc. Ces valeurs sont toujours invoquées dans les systèmes de légitimation (Cadiou *et al.*, 2006; Malherbe, 2008). Toutefois la pratique met à l'épreuve les valeurs coopératives (Malherbe, 2008).

Enfin, autour de quels modèles la compréhensibilité cognitive de l'entreprise coopérative peut-elle s'organiser ? Nous relevons un modèle dominant d'efficacité et de rentabilité (Pérez, 2009), un modèle en fort essor, celui de développement durable (Pérez, 2009 ; Gendron et Gagnon, 2011), enfin un modèle plus ancien mais qui peine à être reconnu, celui d'économie sociale (Desroche, 1976 ; Vienney, 1994 ; Malherbe, 2008). Ces deux derniers modèles renvoient à la notion d'alternative, à l'idée d'entreprendre autrement (Demoustier, 2001) ainsi qu'à une conception sociale de l'individu (Renou et Renault, 2007 ; Regnard et Gouil, 2005).

L'intérêt de cette revue est également de caractériser l'évolution de la légitimité coopérative. Nous suggérons que le pragmatisme sociétarial est devenu actionnarial ; que les valeurs à

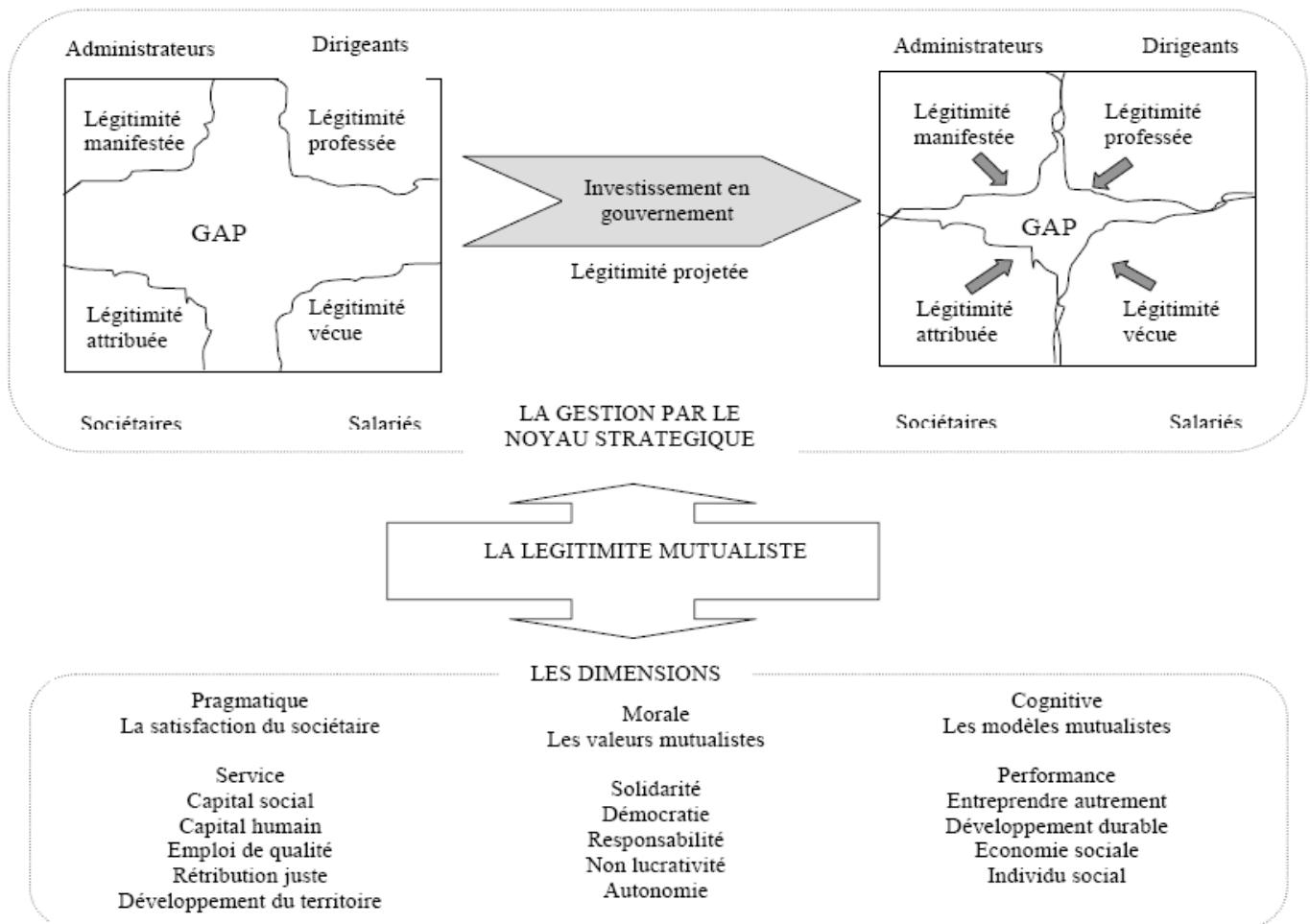
² On peut se référer à l'Alliance Coopérative Internationale, au Groupement National de la Coopération, à la Fédération Nationale de la Mutualité Française, au Conseil des Entreprises Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale ou encore à Social Economy Europe.

l'origine dominantes sur les autres composantes de la légitimité sont toujours affichées mais questionnées par la pratique ; que le modèle cognitif émergent au XIXème siècle rencontre aujourd'hui le défi de faire valoir sa modernité. Nous introduisons dans le modèle initial la notion de hiérarchie entre les dimensions et observons un retournement : la logique morale prévalait à l'origine alors que la logique pragmatique est aujourd'hui dominante.

Présentation du modèle (figure 1)

La légitimité mutualiste est plurielle, elle comporte différentes facettes selon les parties prenantes. L'enjeu en terme de gestion est d'accorder ces différentes légitimités du système identitaire mutualiste. Pour réduire le gap, les décideurs peuvent mettre en oeuvre des investissements en gouvernement. La légitimité mutualiste est caractérisée dans ses trois dimensions : pragmatique, morale et cognitive.

Figure 1 : La gestion des légitimités mutualistes



3 Un test du modèle : mesure de la légitimité auprès des parties prenantes

A partir du modèle, il est proposé un questionnaire dont l'objectif sera de positionner les parties prenantes en fonction de leur appréciation de la légitimité mutualiste.

3.1 Méthodologie

Nous adoptons une perspective interprétativiste, qui cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à l'objet de recherche, ici la légitimité du mutualisme, considérée comme construction.

Dans la phase d'élaboration du cadre théorique, deux entretiens semi-directifs ont eu lieu auprès de professionnels mutualistes. Les variables sont traduites dans un questionnaire abordant les caractéristiques de l'entreprise : son utilité, ses valeurs, les modèles qu'elle représente. Les répondants sont invités à se positionner sur une échelle d'opinion de Likert à cinq degrés.

Le recueil de données se fait auprès d'une population composée des quatre parties prenantes principales (Desroche, 1976) : sociétaires, administrateurs, dirigeants et salariés. Il a lieu lors d'un événement organisé pour fêter les 100 ans de la création de l'Office Central à Landerneau, berceau du mutualisme breton.

L'échantillon comporte 92 observations. Il se compose de 37 administrateurs (dont 24 de niveau 1 et 13 de niveau 2), 33 sociétaires, 11 salariés et 11 cadres dirigeants. On constate une majorité d'hommes (75% d'hommes et 25% de femmes). Les répondants indiquent appartenir en majorité au milieu de la coopération bancaire (51%), puis des mutuelles d'assurance (20%) et de la coopération agricole (14%).

3.2 Résultats

Les données font l'objet d'un traitement statistique (logiciel SPSS version 17) en trois étapes : l'analyse factorielle, la typologie et l'analyse discriminante sont successivement présentées. Elles débouchent sur l'identification de trois groupes se positionnant différemment par rapport à la légitimité mutualiste.

L'analyse factorielle

L'intérêt de l'analyse factorielle est de regrouper les variables³ en identifiant des dimensions sous-jacentes. La pertinence des analyses factorielles est validée par le constat statistique de corrélations entre les variables (Test de Bartlett = 0,000 et KMO>0,8). A la lumière des critères de Kaiser (valeur propre supérieure à 1) et de Catell (test du « coude »), cinq facteurs sont retenus ; ils expliquent 63,9% de la variance. L'extraction se fait selon la méthode d'analyse en composantes principales, avec une rotation Varimax afin de faciliter l'interprétation des résultats.

A la question « en quoi l'entreprise mutualiste est-elle légitime ? » on est ainsi en mesure de répondre par cinq traits principaux.

- Le premier facteur (35,9% de la variance) regroupe principalement des variables pragmatiques : "service", "emploi de qualité", "création de capital social", "rétribution juste", "capital humain", ainsi qu'une variable cognitive, l'"adhésion" et une variable morale, la "solidarité". Ce facteur à dominante pragmatique met en avant l'utilité de la coopérative pour plusieurs parties prenantes : sociétaires, salariés, élus, partenaires. Les parties prenantes sont également présentes à travers la notion de solidarité. Enfin, ce pragmatisme solidaire avec les parties prenantes ou "**pragmatisme partenarial**" est associé à une adhésion au projet de l'entreprise.
- Le deuxième facteur (10,5% de la variance), est composé uniquement de variables cognitives. Elles renvoient toutes à des modèles de développement économique et social différents du modèle boursier : "modèle d'économie sociale", "modèle de développement durable", "entreprendre autrement". Ce facteur représente les "**modèles de sociétés différents**", incarnés par l'entreprise coopérative.
- Le troisième facteur (6,9% de la variance) combine deux variables morales : "autonomie" et "non lucrativité", caractérisant la "**maîtrise du projet**" de la coopérative. Il rend compte de la marge d'action, de la liberté du projet d'entreprise, grâce à une distance par rapport aux contraintes financières qui pèsent sur l'entreprise actionnariale.
- Le quatrième facteur (6,4% de la variance) associe les variables « développement du territoire » et « modernité ». Il met en valeur la pertinence du niveau local. Il souligne l'enjeu

³ Trois variables ont été retirées faute de communautés ou corrélations de structure suffisantes, ce qui porte à 17 le nombre de variables et à $92/17=5,41$ le ratio nombre d'observations/nombre de variables, nous situant au delà du seuil acceptable de 5.

actuel du niveau local, contrairement à une vision mondialiste, mais également contrairement à une vision traditionnelle, domestique du local. C'est le facteur "**modernité de l'ancrage territorial** ».

- Le cinquième facteur (6% de la variance) n'est composé que d'une seule variable fortement corrélée : la "référence à un modèle de performance sur un secteur d'activité". Ce facteur s'interprète comme la "**banalisation**" de l'entreprise coopérative.

La typologie et l'analyse discriminante

Une analyse de classification va permettre de regrouper cette fois les répondants ayant des profils de réponses similaires. A l'issue d'une classification ascendante hiérarchique selon la méthode de Ward, nous retenons trois classes. L'analyse discriminante vise à expliquer l'appartenance aux classes (variable nominale dépendante) par une combinaison des facteurs issus de l'analyse factorielle (variables indépendantes métriques). Ceci lui confère deux objectifs. D'une part elle valide la classification retenue, en l'occurrence elle confirme sa pertinence puisque le classement des individus selon les fonctions discriminantes correspond à 93,5% à celui des classes de Ward. D'autre part elle permet d'affiner la compréhension des classes. Les conditions statistiques préalables sont remplies. L'égalité des variances entre les groupes est satisfaisante avec un test M de Box (égal à 0,203) supérieur à la valeur seuil de 0,01 (Hair et al., 2010). La significativité des fonctions discriminantes est assurée (lambda de Wilks = 0,000). L'analyse fait émerger deux fonctions qui différencient le plus les groupes : l'une liée à la maîtrise du projet et l'autre à la modernité du territoire.

Tableau 3 : Détail des fonctions de l'analyse discriminante

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

L'interprétation des groupes

Les analyses bivariées (test d'association du chi-deux) nous fournissent des indications sur la composition des groupes. La sommation des scores de légitimité au sein de chaque groupe, couplée à des tests de comparaison de moyennes, fournit une estimation de leur niveau d'adhésion⁴.

- **Le groupe 1**, le principal en terme d'effectif (44 personnes), est associé de manière significative à la fonction 1 uniquement (test t significatif au seuil de 1%). Pour ces personnes, l'entreprise mutualiste tient sa légitimité de sa capacité à maîtriser le projet, à ne pas être dépendante des marchés financiers et des pressions actionnariales. Cela lui permet de favoriser les valeurs sur les considérations de rentabilité dans ses décisions. En regroupant les parties prenantes, on constate que la classe 1 est significativement associée à deux groupes : positivement au noyau stratégique (les dirigeants et les administrateurs niveau 2) et négativement à la base (sociétaires et salariés). Les administrateurs de niveau 1 peuvent être associés tant à la base qu'au noyau stratégique, c'est toutefois avec le noyau stratégique que l'association est la plus significative. Cette classe est associée davantage au genre masculin, on n'y trouve statistiquement peu de moins de 30 ans, données socio-économiques qui caractérisent un noyau stratégique traditionnel. Enfin elle regroupe plus de personnes issues du secteur bancaire. Le groupe 1, a un niveau d'adhésion significativement plus élevé (score moyen sur les trois dimensions de 4,10/5) que les groupes 2 et 3. La légitimité privilégiée est d'abord pragmatique (4,25), puis morale (4,14) et enfin cognitive (3,91). Le groupe 1 constitue la classe des « **convaincus** ».

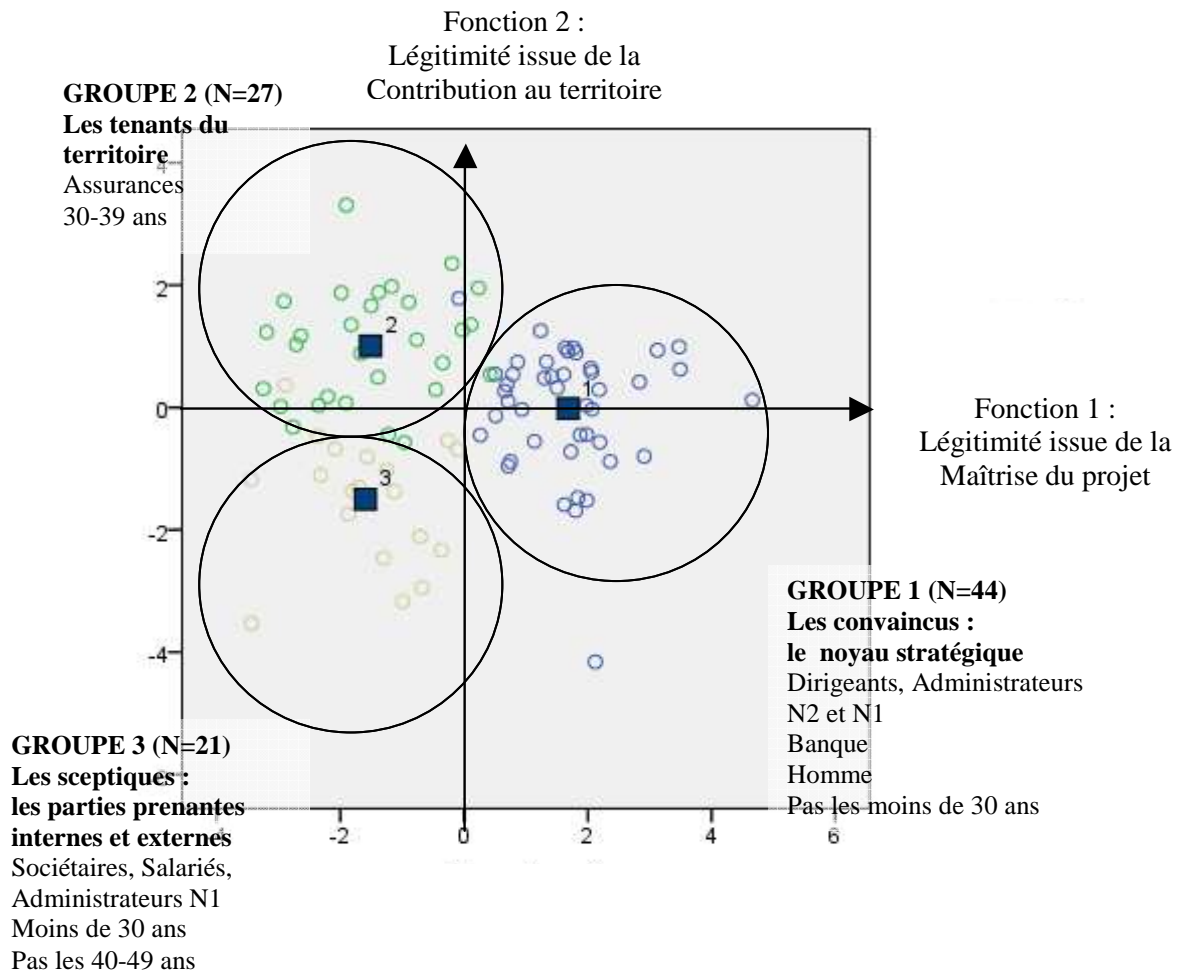
- **Le groupe 2** (27 personnes) n'est pas convaincu que l'entreprise maîtrise son projet (association négative au seuil de significativité de 1% avec la fonction 1). Toutefois il lui accorde une légitimité sur la base d'une contribution au développement du territoire (association positive au seuil de significativité de 1% avec la fonction 1). Le groupe 2, avec un score moyen d'adhésion de 3,81/5, se distingue du groupe 3 par des scores de légitimité pragmatique et cognitive significativement plus élevés ; il se distingue du groupe 1 par des

⁴ La fiabilité d'échelle calculée par l'alpha de Cronbach est acceptable pour la légitimité totale (alpha = 0,826), pragmatique (alpha = 0,814) et morale (alpha = 0,594). Elle est plus faible pour la légitimité cognitive (alpha = 0,433).

scores pragmatique et moral plus faibles. La classe 2 privilégie les légitimités cognitive (3,96) et pragmatique (3,9) sur la légitimité morale (3,42). Ce groupe ne se lit pas en terme de parties prenantes. Il est associé de manière significative au secteur des assurances mutuelles. Il comporte des membres issus de toutes les parties prenantes étudiées, sans toutefois qu'aucune n'y soit présente de manière significative. Ceci constitue un résultat intéressant : cette thématique peut être considérée comme rassembleuse au-delà de la catégorie de partie prenante. Par ailleurs deux éléments laissent penser que le rapport au territoire est un aspect primordial pour le mutualisme dans un avenir proche : d'une part la notion de modernité associée au groupe 2 ; d'autre part la présence privilégiée de la tranche d'âge 30-39 ans, une population active et potentiellement en prise de responsabilité croissante, peut-être les dirigeants de demain. C'est la classe des « **tenants du territoire** ».

- **La classe 3** (21 personnes) est liée négativement aux deux fonctions (test t significatif au seuil de 1%) : pour ces personnes, l'entreprise n'a pas de marge de manœuvre dans son projet, elle n'est pas non plus, un acteur moderne du territoire. Le groupe 3 a le niveau d'adhésion le plus faible (score moyen de 3,54/5), significativement différent du groupe 1. Cette adhésion relativement plus faible est équilibrée dans les trois dimensions (entre 3,54 et 3,55). Ce groupe concerne davantage les sociétaires mais moins les administrateurs de niveau 2 et les dirigeants. Le constat est renforcé en regroupant les parties prenantes : la classe 3 est liée positivement au noyau stratégique (dirigeants et administrateurs N2) et négativement à la base de l'organisation (sociétaires et salariés). Comme dans la classe 1, les administrateurs de niveau 1 peuvent se situer proche du noyau stratégique ou de la base, mais c'est avec le noyau stratégique que l'association est la plus forte. Par ailleurs, on trouve dans cette classe de manière significative les moins de 30 ans, mais pas la tranche d'âge 40 à 49 ans. C'est la classe des peu convaincus, des dubitatifs, « **des sceptiques** ».

Figure 2 : Les trois groupes de la légitimité mutualiste



3.3 Retour sur le modèle

A l'issue de l'analyse quantitative, nous trouvons bien un écart de représentation entre le noyau stratégique et les parties prenantes, autrement dit entre les légitimités construites et perçues. Ce gap s'établit principalement sur deux thématiques et entre trois groupes.

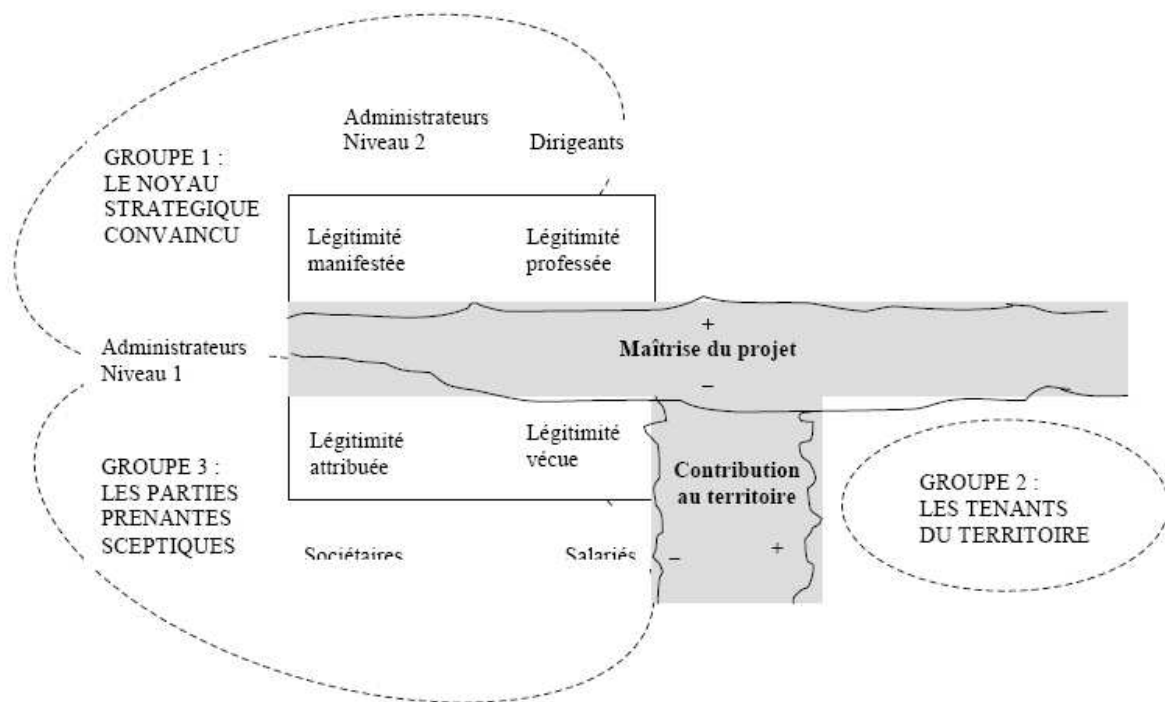
L'analyse fait ressortir deux thématiques caractérisant l'entreprise mutualiste, deux sources de légitimité qui séparent le plus les parties prenantes : la maîtrise du projet et l'ancrage territorial, qui renvoient à un **modèle socio-économique** particulier. Le gap le plus important entre les acteurs concerne la perception que l'entreprise maîtrise ou non son projet. Ce thème est au cœur d'un modèle économique original, qui fait exister le rapport de réciprocité entre l'entreprise et l'association (Vienney, 1994). Toutefois, l'autonomie par rapport aux marchés financiers peut être considérée aussi comme un frein au développement par manque d'accès aux capitaux. En réponse, les coopératives cherchent à se développer par la filialisation. La maîtrise du projet reste une préoccupation centrale puisque les sociétés de capitaux sont détenues par les sociétés coopératives. Ce développement original laisse une place importante aux regroupements territoriaux (Filippi et Triboulet, 2011). Cependant il faut croire que sociétaires et salariés ne sont pas convaincus que les modes de développement adoptés permettent à l'entreprise de rester autonome.

En terme de population, l'analyse permet de regrouper les acteurs selon un **clivage horizontal**, entre d'une part le noyau stratégique composé des dirigeants et administrateurs de niveau 2, d'autre part la base de l'organisation, sociétaires et salariés. Légitimité professée (les dirigeants) et manifestée (les administrateurs) sont proches et liées à la dimension morale, au modèle économique du mutualisme. On peut penser que les discours institutionnels mettent en valeur les particularités structurelles et historiques du mutualisme. La proximité direction-élus est un atout pour la bonne gestion de l'entreprise. Légitimité attribuée par les sociétaires et vécue par les salariés se rejoignent : le mutualisme est en déficit de légitimité auprès des parties prenantes internes et externes. La focalisation du gap sur la question particulière de la maîtrise du projet renvoie à la banalisation des entreprises mutualiste et doit interpellier le noyau stratégique : l'autonomie dont dispose l'entreprise est-elle mal reconnue des parties prenantes, ou bien est-ce le noyau stratégique qui se leurre ? Ce clivage horizontal (Desroche, 1976) n'est pas surprenant étant donné la taille et l'histoire des organisations étudiées. Ce clivage peut faire courir à l'entreprise deux risques relevés par Soenen (2009:

810) : le risque de réputation (écart légitimité attribuée/manifestée) et le risque de perte d'identification (écart légitimité professée/vécue). Les résultats mettent en avant la position stratégique des administrateurs de premier niveau, véritable charnière entre les deux strates principales.

A côté, ou au-delà, de ce clivage traditionnel, la **contribution au territoire** se présente comme une source de légitimité actuelle et pertinente dans un avenir proche, de même que susceptible de dépasser les catégories de parties prenantes. Avec la mise en cause de la légitimité morale du projet, la contribution au développement du territoire offre une source pragmatique et cognitive de cohésion autour du projet d'entreprise.

Figure 3 : Résultat de l'analyse quantitative : le gap de légitimité mutualiste



Conclusion

Bien sûr la taille de l'échantillon demeure restreinte étant donnée l'ambition d'étudier plusieurs parties prenantes et plusieurs secteurs d'activité. Toutefois les résultats obtenus sont significatifs et nous paraissent dignes d'intérêt. Ils permettent de mieux comprendre et d'identifier un gap dans les diverses légitimités de l'entreprise mutualiste. Ce constat étant posé, quelles solutions peuvent être apportées ? C'est tout naturellement que nous nous tournons vers les pratiques de légitimation déployées par le noyau stratégique pour la suite de la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification: les économies de la grandeur*. NRF essais. Gallimard.
- Cadiou, Christian, Jérémy Morvan, Yann Regnard, et André Rousseau. 2006. « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste, essai de positionnement à partir d'un modèle intégré ». In Anancy/Genève.
- Cadiou, Christian, Jérémy Morvan, et André Rousseau. 2005. « Cohérence et gouvernement d'entreprise, la construction d'une légitimité globale ». In Angers.
- Cadiou, Christian, Yann Regnard, André Rousseau, et Jérémy Morvan. 2008. « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel ». In *La gouvernance des entreprises coopératives*, 35-56. Presses Universitaires de Rennes.
- Charreaux, Gérard, et Philippe Desbrières. 1998. « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance Contrôle et Stratégie* 1 (2): 57-88.
- Collette, Christine, et Benoît Pigé. 2008. *Economie sociale et solidaire*. Les Topos. Paris: Dunod.
- Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Développement et civilisations [Texte imprimé]. – Paris : Economie et humanisme: Ed. ouvrières. Paris: Les éditions ouvrières.
- Filippi, Maryline, et Pierre Triboulet. 2011. « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles ». *Revue d'économie industrielle* 1er trimestre 2011 (133): 57-78.
- Freeman, R. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. Boston: Pitman.
- Gabriel, Patrick, et Christian Cadiou. 2005. « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises: Vers de nouveaux modes de gouvernance ? » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (211-212 RSE): 127-142.
- Gabriel, Patrick, et Yann Regnard. 2011. « RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et assurance ». *Revue Sciences de Gestion* (84):101-117.
- Genavre, Elisabeth. 2003. *L'investissement en gouvernement d'entreprise en France*. Publibooks.
- Gendron, Corinne, et Christiane Gagnon. 2011. « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations ». *Les cahiers de recherche de la CRSDD* (02). Collection de recherche: 44.
- Gianfaldoni, Patrick, Nadine Richez-Battesti, Jean-Robert Alcaras, Jean-Noël Ory, Nathalie Dompnier, François Rousseau, Mireille Jaeger, et al. 2008. *La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises*.
- Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology* (91):481-493.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Bary J. Babin, Rolph E. Anderson, et Ronal L. Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis. A global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Handelman, J., et S. Arnold. 1999. « The role of marketing actions with a social dimension : appels to the institutional environment ». *Journal of Marketing* 63 (3): 33-48.
- Husted, B., et D. Allen. 2000. « Is it ethical to use ethics as strategy ? » *Journal of Business Ethics* (27): 21-31.
- Jensen, Mickael, et William Meckling. 1976. « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure ». *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305-360.
- Joule, Robert-Vincent, et Jean-Léon Beauvois. 2002. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses Universitaires de Grenoble.

- Laufer, Romain. 1996. « Quand diriger c'est légitimer ». *Revue Française de Gestion*: 12-25.
- . 2000. « Les institutions du management :légitimité, organisation et nouvelle rhétorique ». In *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, 45-81. Paris: Vuibert.
- 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.
- Malherbe, Denis. 2008. « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité ». *Management & Avenir* 20: 147-178.
- Mauget, René. 2008. « De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire : évolution ou dénaturation ? » P. 57-73 in *La gouvernance des entreprises coopératives*. Presses Universitaires de Rennes.
- Perez, Roland. 2009. *La gouvernance de l'entreprise*. Repères 358. Paris: La Découverte.
- Pfeffer, J. 1981. « Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paraigms ». *Reserach in organizational behavior* 13: 1-52.
- Porter, Mickael E., et Mark R. Kramer. 2011. « Creating shared value ». *Harvard Business Review* (Janvier-Février): 62-77.
- Regnard, Yann, et Hervé Gouil. 2005. « Les temporalités du mutualisme ». *Revue des Sciences de Gestion* (49):89-115
- Regnard, Yann, et André Rousseau. 2009. « La rationalité de l'entreprise coopérative : une analyse du Crédit Mutuel ». In Brest.
- Renou, Yvan, et Michel Renault. 2007. « Une conception pragmatique de la firme partenariale ». *Economie Appliquée* Tome LX (4): 51-80.
- Ricoeur, Paul. 1997. *L'idéologie et l'utopie*. Seuil. Paris.
- Saillard, Yves, et Robert Boyer. 2002. *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*. Recherches. Paris: La Découverte.
- Di Salvo, R. 2002. « La "Gouvernance" des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe ». *Revue d'Economie Financière* 3 (67): 165-177.
- Soenen, Guillaume. 2009. « Gérer les identités organisationnelles ». In *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*, 799-824. 5ème éd. Dunod.
- Soenen, Guillaume, et Bertrand Moingeon. 2002. « The Five Facets of Collective Identities: Integrating Corporate and Organizational identity ». In *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, 13-34. Routledge.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches ». *Academy of Management Review* 20 (3): 571-610.
- Vienney, Claude. 1994. *L'économie sociale*. Repères 148. Paris: La Découverte.

ANNEXES

Synthèse de l'analyse factorielle

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

Synthèse de l'analyse discriminante

	Contraintes	Méthodes	Résultats
Conditions préalables	Taille des groupes	Trois à cinq fois supérieur au nombre de variables explicatives, soit au minimum 15 individus par groupe	Groupes de 44, 27 et 21 individus
	Distribution normale des variables explicatives	Coefficient de symétrie, "skewness" < 1 Coefficient d'aplatissement, "kurtosis" < 1,5	Satisfaisants
	Homoscédasticité des matrices de variances-covariances	Test M de Box > 0,01 (non significatif)	0,203 (non significatif)
	Absence de multicollinéarité entre les variables explicatives	Orthogonalité des facteurs avec la rotation Varimax	Rotation Varimax réalisée lors de l'ACP.
Analyse discriminante 4 fonctions	Significativité des fonctions	Lambda de Wilks < 0,05	Significatif pour toutes les fonctions
	Validation de la classification	Taux de classement	93,5%

Interprétation des facteurs

Facteur	Valeur propre	Variance expliquée	Variabiles retenues	Saturations	Signification
1	5,772	35,955%	Pragmatique : Les produits et services offerts correspondent aux besoins des sociétaires/adhérents (rapport qualité/prix, qualité de service, réactivité, écoute...).	0,791	Pragmatisme partenarial
			Cognitif : Je me « retrouve » bien dans le projet de mon entreprise coopérative/mutualiste.	0,749	
			Pragmatique : La politique d'emploi de l'entreprise favorise de bonnes conditions de travail.	0,665	
			Morale : L'entreprise coopérative contribue à plus de solidarité (entre sociétaires, entre coopératives, sur le territoire...).	0,669	
			Pragmatique : L'entreprise développe des liens de confiance avec l'ensemble de ses partenaires.	0,669	
			Pragmatique : La rétribution est conforme par rapport à la contribution de chacun (intérêt sur part sociale, répartition des résultats au prorata de l'activité, salaire, indemnité...).	0,644	
			Pragmatique : L'entreprise permet l'accroissement es compétences des divers acteurs (clients, sociétaires, élus, salariés, partenaires...)	0,603	
2	1,785	10,503%	Cognitif : L'entreprise coopérative appartient à l'économie sociale et solidaire.	0,813	Modèles de sociétés différents
			Cognitif : Les pratiques de la coopérative/mutuelle favorisent le développement durable.	0,738	
			Cognitif : La coopérative/mutuelle, c'est une façon différente d'entreprendre.	0,576	
3	1,177	6,922%	Moral : Le statut (non OPABLE, absence d'actionnaires...) assure à l'entreprise son autonomie et lui permet d'être maître de son développement.	0,790	Maîtrise du projet
			Moral : Dans ses choix décisionnels, l'entreprise privilégie les valeurs sur la rentabilité.	0,676	
4	1,098	6,461%	Pragmatique : La coopérative/mutuelle, par son ancrage sur le territoire, dynamise l'économie locale.	0,726	Modernité du territoire
			Cognitif : La coopérative/mutuelle, c'est moderne.	0,712	
5	1,031	6,063%	Cognitif : La coopérative/mutuelle est une entreprise comme une autre de son secteur d'activité.	0,831	Banalisation

KMO=0,852 ; Test de Bartlett sig=0,000 ; Nombre de variables=17 ; Nombre d'observations=92

Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 1

Variable	Coefficient Phi	Chi-deux	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Noyau stratégique (dirigeants et administrateurs N2)(*)	0,323	9,609	1	0,002
Noyau stratégique élargi (dirigeants, administrateurs N1 et 2)(*)	0,307	8,661	1	0,003
Base (sociétaires et salariés)(*)	-0,307	8,661	1	0,003
Assurance (*)	-0,308	8,707	1	0,003
Administrateur N2 (*)	0,299	8,212	1	0,004
Sociétaire (**)	-0,217	4,331	1	0,037
Femme (***)	-0,201	3,717	1	0,054
Banque (***)	0,197	3,564	1	0,059
Moins de 30 ans (***)	-0,193	3,416	1	0,065
Base élargie (sociétaires, administrateurs N1, salariés)(***)	-0,191	3,355	1	0,067
Homme (***)	0,187	3,217	1	0,073

(*) statistiquement significatif au seuil de 1%

(**) statistiquement significatif au seuil de 5%

(***) statistiquement significatif au seuil de 10%

Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 2

Variable	Coefficient Phi	Chi-deux	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Assurance (*)	0,224	4,603	1	0,032
30 à 39 ans (**)	0,190	3,305	1	0,069

(*) statistiquement significatif au seuil de 5%

(**) statistiquement significatif au seuil de 10%

Variables descriptives significatives issues du test du Chi-deux – Classe 3

Variable	Coefficient Phi	Chi-deux	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Moins de 30 ans (*)	0,332	10,160	1	0,001
Noyau stratégique (dirigeants et administrateurs N2)(*)	-0,323	9,604	1	0,002
Noyau stratégique élargi (dirigeants, administrateurs N1 et 2)(*)	-0,309	8,774	1	0,003
Base (sociétaires et salariés)(*)	0,309	8,774	1	0,003
40 à 49 ans (**)	-0,250	5,729	1	0,017
Sociétaire (**)	0,241	5,353	1	0,021
Administrateur N2 (**)	-0,221	4,478	1	0,034
Base élargie (sociétaires, administrateurs N1, salariés)(**)	0,213	4,166	1	0,041
Dirigeant (***)	-0,200	3,695	1	0,055

(*) statistiquement significatif au seuil de 1%

(**) statistiquement significatif au seuil de 5%

(***) statistiquement significatif au seuil de 10%