

Le gouvernement de l'entreprise mutualiste : essai de positionnement à partir d'un modèle intégré

Christian Cadiou, Yann Régnard, Jérémy Jm Morvan, André Rousseau

▶ **To cite this version:**

Christian Cadiou, Yann Régnard, Jérémy Jm Morvan, André Rousseau. Le gouvernement de l'entreprise mutualiste : essai de positionnement à partir d'un modèle intégré. XVe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, AIMS, Jun 2006, Annecy, France. hal-01552162

HAL Id: hal-01552162
https://hal.science/hal-01552162

Submitted on 30 Jun 2017

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

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

LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE MUTUALISTE
ESSAI DE POSITIONNEMENT A PARTIR D'UN MODELE INTEGRE

Christian Cadiou

Yann Régnard

Jérémy Morvan

André Rousseau

Laboratoire ICI

12, rue de Kergoat CS 93837

29238 Brest cedex 3

christian.cadiou@univ-brest.fr

Résumé

A partir du modèle théorique de gouvernance intégrée, reposant sur une logique de légitimité utile au dirigeant pour restaurer et affermir la confiance, nous nous proposons de caractériser le gouvernement de l'entreprise mutualiste. En effet, le modèle coopératif repose sur des spécificités au niveau de la distribution des pouvoirs, au niveau des mécanismes de contrôle, au niveau des valeurs qui en font un modèle original et, à ce jour, durable. L'acteur qui nous intéresse dans cette recherche est un acteur ubiquiste : le sociétaire est tout à la fois actionnaire, client et fait partie du territoire. Il détient le pouvoir politique et influence le projet économique. Il est représenté dans les institutions au plus haut niveau par les administrateurs fédéraux qui sont garants du fonctionnement mutualiste. Cette étude interroge ainsi un échantillon de 70 administrateurs fédéraux d'une douzaine de fédérations du Crédit Mutuel dans l'objectif d'appréhender leur conception de la gouvernance mutualiste, d'identifier les catégories de partenaires reconnus et les variables de la relation firme-partenaires.

LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE MUTUALISTE
ESSAI DE POSITIONNEMENT A PARTIR D'UN MODELE INTEGRE

A partir du modèle théorique de gouvernance intégrée, reposant sur une logique de légitimité utile au dirigeant pour restaurer et affermir la confiance, nous nous proposons de caractériser le gouvernement de l'entreprise mutualiste. En effet, le modèle coopératif repose sur des spécificités au niveau de la distribution des pouvoirs, au niveau des mécanismes de contrôle, au niveau des valeurs qui en font un modèle original et, à ce jour, durable. L'acteur qui nous intéresse dans cette recherche est un acteur ubiquiste : le sociétaire est tout à la fois actionnaire, client et fait partie du territoire. Il détient le pouvoir politique et influence le projet économique. Il est représenté dans les institutions au plus haut niveau par les administrateurs fédéraux qui sont garants du fonctionnement mutualiste. Cette étude interroge ainsi un échantillon de 70 administrateurs fédéraux d'une douzaine de fédérations du Crédit Mutuel dans l'objectif d'appréhender leur conception de la gouvernance mutualiste, d'identifier les catégories de partenaires reconnus et les variables de la relation firme-partenaires.

1. MODELE DE GOUVERNANCE : LE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE MUTUALISTE

Le modèle de gouvernance (Cadiou et al., 2005), décliné par catégories de partenaires (actionnaires, partenaires socio-économiques et partenaires sociétaux) est construit sur la base de modalités de la légitimité. Partant des caractéristiques essentielles de l'entreprise mutualiste, nous nous proposons de positionner cette organisation sur une grille de lecture.

1.1. Le modèle de gouvernement intégré

Projet économique et gouvernement d'entreprise sont deux aspects d'une même réalité avec pour pierre angulaire : *la légitimité*. Le projet n'est que le résultat de l'intention stratégique modelée par un décideur dont la légitimité, si elle est acquise, se confond avec celle de l'entreprise, s'ouvre sur la confiance. Dans cette conception, le noyau managérial joue un rôle central. Au niveau de la construction elle-même, c'est-à-dire sur l'organisation et le développement, il exerce un double

pouvoir de capacité et de consensus (de Montmorillon, 1986). Au niveau de la perception de la construction, c'est-à-dire au niveau de la projection et des externalités, le dirigeant exerce un pouvoir de représentation voire d'exégèse[1]. Le noyau contrôlaire, c'est-à-dire le groupe d'actionnaires dominants, concentre suffisamment de pouvoir de propriété pour bénéficier de l'effectivité de ses prérogatives et orienter le choix des dirigeants. Ensemble, ils constituent le noyau stratégique du projet. Le modèle s'intéresse au comportement des agents économiques dont l'utilité est directement affectée par l'entreprise et ceux dont l'existence est perturbée par les externalités d'un projet. Il s'agit des agents appartenant à chacune des trois strates suivantes :

- de l'actionnaire non contrôlaire qui fait partie de la classe hétérogène des créanciers résiduels. En tant qu'investisseur, il joue le rôle particulier du cautionnaire. Il participe par l'apport de capital au développement du projet et en supporte les risques dans la limite de leur apport voire plus. Non contrôlaires, ces classes d'actionnaires sont des contributeurs financiers dont il faut satisfaire les attentes en termes de rémunération-contribution (légitimité actionnariale) ;
- des partenaires qui sont associés à la réalisation du projet. Ils apportent des ressources, sont des facilitateurs ou utilisent les biens ou services produits. Ces parties prenantes, par l'exercice d'un pouvoir d'ingérence qu'ils détiennent, peuvent mettre en cause la légitimité du dirigeant, tant au niveau des compétences qu'au niveau de sa capacité à instaurer un consensus acceptable. Le rôle du noyau stratégique est à la fois de surveiller et de dynamiser les contrats d'association et d'assurer la projection stratégique assurant viabilité et compétitivité au projet (légitimité partenariale) (Aoki, 1984) ;
- du citoyen qui est affecté par les effets de débordement du projet. Il fait référence à la société civile qui joue un rôle d'observateur, de modulateur et d'informateur et qui s'intéresse à la capacité pour un modèle économique à concilier les impératifs de croissance, de progrès social et de préservation de l'environnement. La firme y exerce un rôle de développeur mais également de pollueur. A ce dernier titre, du fait de son existence même, elle asservit la

[1] Interprétation visant à donner un sens au projet se fondant sur des bases sociologiques voire philosophiques.

nature, porte atteinte et corrompt l'environnement. Le rôle du noyau est alors de rendre compte aux autorités et médias du respect de normes mais aussi de persuader la communauté d'une gestion rationnelle des risques encourus et de la rassurer sur la prise en considération des atteintes à l'environnement (légitimité citoyenne).

Le cercle vertueux qui se dégage est alors englobant : ménager les actionnaires pour avoir accès aux ressources financières en quantité et à des conditions les meilleures, allouer les ressources à des investissements organisationnels (compétences) mis au service d'un projet concurrentiel, être performant pour satisfaire les partenaires et développer une utilité sociale donnant un sens citoyen au projet.

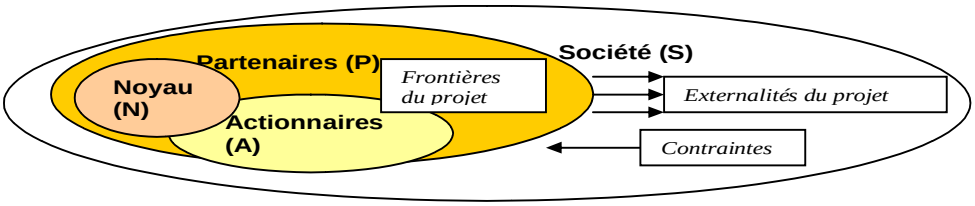


Figure 1 : Les strates ou sphères d'influence du projet

Le noyau est donc à la recherche d'une légitimité. Elle est une ressource du pouvoir stratégique. Ainsi, l'entreprise, en tant que projet, devient légitime lorsque ses activités s'ajustent à un système socialement construit de normes et de conventions qui définissent les actions considérées comme acceptables par l'ensemble des actionnaires, des partenaires et de la société. A cette idée d'asseoir une légitimité pour le pouvoir stratégique s'associe l'objectif de mise en confiance d'agents et de groupes, impliqués à différents titres dans la réalisation du projet, dont les attentes et perceptions sont différentes, entremêlées voire conflictuelles. La confiance relève alors d'une adéquation entre la représentation, la perception et les attentes développées par chaque catégorie de partenaires. Une démarche visant à asseoir la légitimité est alors emprunte de complexité. Elle impose une relecture du gouvernement d'entreprise (Bessire et Meunier, 2001) et une ouverture sur la responsabilité sociale et sociétale du projet (Cadiou, 2003). Elle oblige à concevoir un modèle transversal de légitimation reposant sur un système de cohérence. Il s'agit pour le noyau stratégique de faire accepter que la satisfaction et le

développement des compétences des partenaires soient favorables *in fine*, dans une conception instrumentale de la théorie des parties prenantes, aux actionnaires en même temps que le projet a une utilité sociale et des retombées sociétales positives. La légitimité, en réduisant l'incertitude, renforce le pouvoir d'association. Elle est un facteur d'adhésion, stimule le développement, constitue un ciment qui développe une marge de manœuvre, donne un sens à l'action et donc au projet du noyau stratégique. Or la légitimité possède trois modalités (Suchman, 1995, Buisson, 2005) :

- au niveau pragmatique, le noyau recherche la satisfaction des agents par un ajustement de la relation rémunération-contribution au projet ;
- au niveau moral, le noyau donne du sens au projet en essayant de le rendre conforme aux valeurs défendues par les agents ;
- au niveau cognitif, le noyau développe une politique de représentation visant à faire comprendre son projet par les agents.

La légitimité du projet d'un noyau stratégique se définit à travers la combinaison de ces modalités (figure 2).

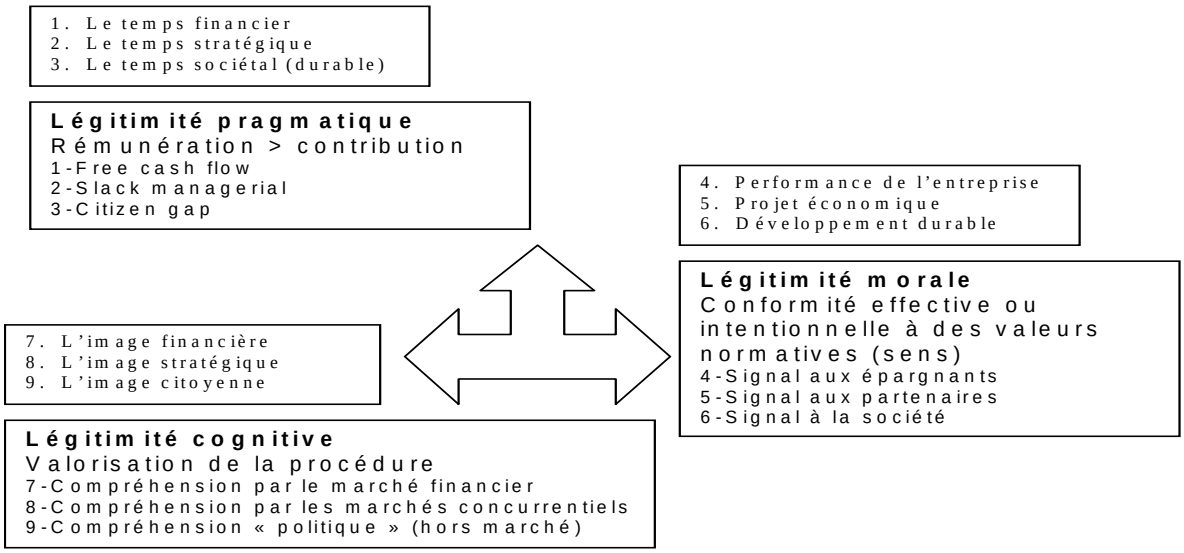


Figure 2 : Le cadre analytique du système de légitimité du noyau stratégique

Les efforts de légitimation du noyau stratégique s'analysent sur des cartes de gouvernance établies par le modèle (Cadiou, 2004). L'assemblage de ces cartes doit montrer une cohérence sous peine d'incompréhension de la part des actionnaires, des partenaires ou de l'environnement externe. Le consensus sur un projet se

comprend comme l'instauration d'une légitimité à trois dimensions. Le noyau stratégique étant au cœur des choix relatifs au projet, il amène à envisager sa rationalité, c'est-à-dire sa capacité à agir intentionnellement lorsqu'il fait des investissements en gouvernement, lorsqu'il développe des actions visant à faire évoluer sa position sur l'une ou l'autre carte de légitimation.

1.2. Les spécificités de la gouvernance de l'entreprise mutualiste : le cas du secteur bancaire

Une description du gouvernement de la banque coopérative permet de dégager les principales caractéristiques du modèle mutualiste (cf. tableau 1).

1- Le sociétaire : libre adhésion et fusion de l'actionnaire et du client
2- La part sociale : représentation unitaire avec « une personne, une voix »
3- L'organisation du pouvoir : démocratie d'entreprise et dilution du pouvoir de propriété, séparation des pouvoirs de capacité et de propriété
4- La direction de l'organisation : délégation, enracinement, convivialité, absence de pression du marché,
5- Les mécanismes de contrôle : le droit de vote et la contestation « client »
6- La mission: promotion des intérêts économiques des adhérents, la solidarité
7- La vision temporelle: relation durable et efficace
8- L'organisation coopérative : la décentralisation et la proximité, le volume et la spécialité
9- L'implication géographique : l'ancrage territorial, la contribution au développement local et à la cohésion sociale (rayonnement)
10- L'implication citoyenne : les valeurs (éthique et solidarité), la responsabilité sociale et le développement durable
11- L'activité concurrentielle : les métiers - tradition et modernité, compétences stratégiques, gestion des risques, ingénierie financière - (performance)
12- La pérennisation du modèle : l'efficacité (offre produite), la différenciation (demande perçue), pertinence (transaction)

Tableau 1 : Le gouvernement de la banque coopérative

Du point de vue de la genèse, avec la création de la première coopérative de crédit, l'objectif a été d'offrir une solidarité à des agents afin de leur permettre de satisfaire des besoins en service bancaire. A l'origine, ce modèle affiche une utilité sociale, à savoir la prise en compte de besoins sociaux sous la double contrainte de la sécurité et de l'efficacité. Du point de vue de la création et de la propriété du capital dans une banque coopérative, les capitaux propres sont constitués des parts sociales souscrites par les sociétaires et des bénéfices antérieurs non redistribués. Ces

ressources sont affectées au développement d'un projet économique et social. Du point de vue du contrôle, les sociétaires sont ubiquistes : ils sont apporteurs de capitaux et en même temps clients. Aux parts sociales sont rattachés des pouvoirs. Le droit de vote est essentiel. Il est représentatif de la démocratie interne. Cette démocratie s'exerce au niveau du territoire, dans les caisses locales où les sociétaires élisent leurs administrateurs en assemblée générale. Au niveau de la fédération, parmi les administrateurs, sont nommés des représentants fédéraux qui exercent un pouvoir politique, en ce sens qu'ils définissent les grandes orientations du projet stratégique. Toutefois, l'activité de contrôle n'est pas exempte de tensions. En effet, la qualité d'administrateur n'est ni fondée sur un savoir-faire spécifique ni garanti par la poursuite d'un intérêt individuel. De fait, on peut supposer qu'il y a des sources d'inefficience, sous forme notamment de rentes managériales. Alors qu'aujourd'hui, le secteur bancaire est fortement concurrentiel et ouvert à l'international. Il oblige les acteurs à réfléchir sur le moyen de concilier une démarche concurrentielle et une vocation sociale. Un enjeu est ainsi de communiquer sur une logique d'ensemble visant à assurer une cohérence à la structure organisationnelle. La firme affronte alors un double impératif. Le premier est légal : il amène l'entreprise à se conformer aux normes de gestion et notamment aux ratios prudentiels qui consomment les fonds propres. Le second est stratégique : la différence mutualiste se fonde sur un ancrage territorial. Les deux enjeux se complètent. L'impératif moral est fortement affirmé. Toutefois, il est subordonné à la rentabilité qui permet d'initier des projets notamment dans les domaines de la création d'emploi et de la réinsertion économique.

2. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE MUTUALISTE : UN TEST EMPIRIQUE

La lecture de la gouvernance qui allie redéfinition des catégories de partenaires et construction de la légitimité du noyau stratégique auprès des acteurs va maintenant être testée à l'aide d'un questionnaire auprès d'administrateurs fédéraux du Crédit Mutuel.

2.1 Méthodologie

Le positionnement de l'entreprise mutualiste se fait sur la base d'un questionnaire auquel ont répondu près de 70 administrateurs fédéraux, de 9 fédérations différentes, réunis en séminaire de formation au cours du mois d'août 2005. Ces élus, représentant les caisses locales et leurs sociétaires, détiennent l'effectivité du pouvoir dans la firme puisqu'ils assurent la définition du projet stratégique. A la fin du questionnaire, la fiche signalétique permet de cerner les principales caractéristiques de la population des administrateurs interrogés. Nous sommes ainsi en mesure de dresser le portrait-type de l'administrateur. C'est un homme à 83%. On note ainsi la faible représentation des femmes, y compris à la tête d'une firme mutualiste qui, en cela, ne se différencie pas des autres organisations. Il est d'âge mûr : la moyenne d'âge est de 58 ans, avec un minimum de 38 ans et un maximum de 72 ans. C'est un retraité à plus de 33%. Ceci est en lien avec l'âge des administrateurs. Toutefois, on constate une grande hétérogénéité des professions exercées. Enfin, il a une longue expérience institutionnelle. En moyenne, les répondants sont administrateurs de la firme depuis 17 années. En ce qui concerne les modalités d'administration du questionnaire, le répondant se positionne sur 27 questions fermées sur une grille de notation. Les questions sont déclinées selon la grille de lecture du modèle de gouvernance respectant la structuration par type d'agent et par modalité de légitimité. Les réponses ont fait l'objet de traitements statistiques (tris à plat, test de Student, réduction de données…) sous le logiciel Statistica.

2.2 Résultats

Les résultats empiriques retirés du questionnaire passé auprès de près de 70 administrateurs sont doubles. D'une part, nous obtenons une identification et une hiérarchisation des partenaires impliqués ou concernés par le projet stratégique. D'autre part, les formes de légitimité appelées par les administrateurs pour gérer la relation entre la firme et les parties prenantes sont dévoilées.

Identification des partenaires

La première étape est l'identification et la hiérarchisation des partenaires impliqués ou concernés par la réalisation du projet stratégique. Le tableau suivant présente les résultats obtenus auprès des administrateurs qui ont classé de 1 à 9, du plus

important au moins important, une série de partenaires issue de la littérature sur la théorie des parties prenantes :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	VM	Moy.	Rg.
Dirigeants	17	13	17	4	6	4	4	1	1	1	3,07	2
Actionnaires	20	17	5	10	4	2	3	5	2	0	3,24	3
Env. social	1	6	5	13	24	12	3	2	1	1	4,68	5
Fournisseurs	1	0	2	6	8	15	18	8	7	3	6,09	6
Coll. loc.	0	3	3	2	8	8	18	18	6	2	6,40	7
Clients	24	19	9	5	5	1	2	2	0	1	2,50	1
Env. naturel	0	1	1	2	8	14	10	17	12	3	6,63	8
Salariés	1	11	21	23	3	4	2	1	1	1	3,65	4
Etat	4	0	2	3	2	6	8	9	31	3	6,99	9

Tableau 2 : Les classements des partenaires de l'entreprise mutualiste

La colonne VM indique le nombre de valeurs manquantes. Celles-ci surviennent quand le répondant classe moins de partenaires qu'il n'y en a de proposés. La moyenne des rangs pour chaque partenaire est obtenue en divisant la somme des rangs par le nombre de répondants effectifs. Enfin, il est à noter que la reconnaissance du partenaire est inversement proportionnelle à sa note : plus la moyenne des rangs est élevée, plus le partenaire apparaît comme un acteur peu important. La figure suivante produit la moyenne des rangs obtenus pour les partenaires proposés dans le questionnaire :

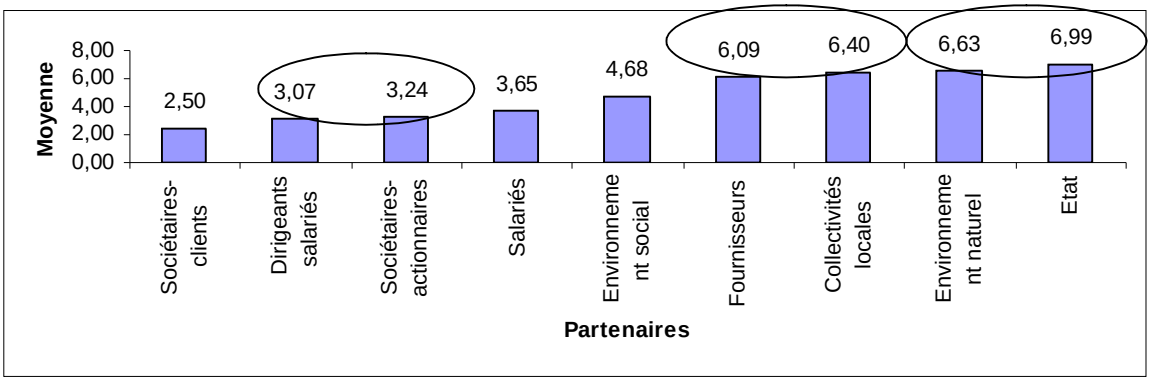


Figure 3 : Moyenne des rangs obtenus par les partenaires proposés

Le test t de Student permet de caractériser les écarts de rang moyen entre les partenaires classés par les répondants. Il apparaît que les toutes les moyennes sont significativement différentes à trois exceptions, au seuil statistique courant de 5,00%.

Le rang moyen attribué aux dirigeants salariés n'est pas significativement différent de celui des sociétaires-« actionnaires ». On peut donc considérer que ces deux partenaires occupent un rang équivalent, juste après le premier partenaire qu'est le sociétaire-client. Le rang moyen des fournisseurs n'est également pas significativement différent de celui des collectivités locales. Les attentes développées par ces deux parties prenantes occupent donc un rang comparable dans l'attention accordée par les administrateurs. Enfin, le rang moyen attribué à l'Etat n'est pas significativement différent de celui de l'environnement naturel. Tous deux sont des partenaires dont l'influence et le pouvoir sont peu reconnus par les représentants des sociétaires.

Ainsi, au premier rang des partenaires de la firme mutualiste, sont reconnus les sociétaires en tant que clients. Il est vrai que la satisfaction de leurs besoins en services bancaires et financiers fonde le projet économique. Mais les administrateurs des fédérations accordent également une attention importante à la relation qui unit les dirigeants salariés aux sociétaires en tant que propriétaires du capital. Au-delà de ce premier cercle, les salariés non dirigeants sont également reconnus comme des partenaires importants dans la réalisation du processus productif. L'environnement social apparaît comme un partenaire d'importance intermédiaire. Les acteurs tels que les fournisseurs et les collectivités locales sont moins reconnus encore. Enfin, l'environnement naturel et l'Etat sont les plus lointains partenaires de la firme mutualiste. On obtient ainsi une hiérarchie qui comprend six rangs des parties prenantes du projet stratégique mutualiste et coopératif comme le résume la figure suivante :

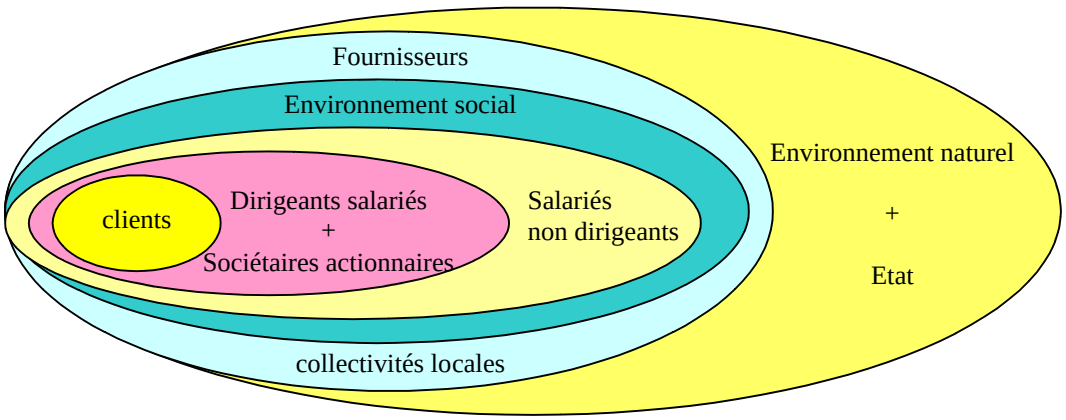


Figure 4: Identification et hiérarchisation des partenaires de la firme mutualiste

Une analyse en composantes principales (ACP) permet d'affiner ces premiers résultats en présentant d'autres regroupements de partenaires.

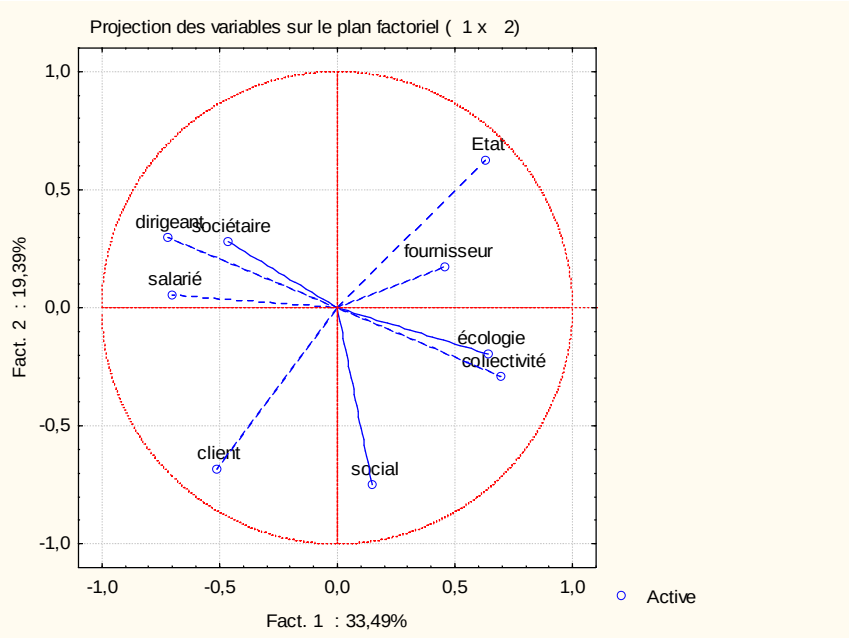


Figure 5 : ACP du classement des partenaires proposés

L'ACP présente, dans un plan orthogonal, les oppositions entre variables. Plus un point est proche de l'origine, moins il est significatif dans la construction des axes. A l'inverse, plus il est éloigné, plus il est significatif et permet de comprendre la représentation graphique. L'ACP explique 52,78% de la variance. Le premier axe a une valeur propre de 3,013. Il explique 33,49% de la variance. Le second axe a une valeur propre de 1,745. Il explique 19,39% de la variance. Le premier facteur oppose le groupe constitué de l'Etat, des fournisseurs, de l'environnement naturel et des collectivités locales au groupe de partenaires que sont le dirigeant, les sociétaires – tant comme propriétaires du capital que comme clients – et les salariés. Le premier axe oppose ainsi les partenaires externes aux partenaires internes à la firme mutualiste, dans une acception classique de la notion de frontière organisationnelle. Le second facteur oppose essentiellement l'Etat aux deux composantes marquant le territoire que sont les sociétaires-clients et l'environnement social. Une interprétation est que le second axe oppose ainsi un projet territorialement marqué où la relation entre clients et environnement social est horizontale fondée sur la solidarité et la réciprocité à un projet moins territorialement marqué, doté d'une structure hiérarchique qui fonde un processus de redistribution.

Ces premiers résultats permettent de dresser une représentation de la gouvernance mutualiste selon les administrateurs. Il est ainsi possible de regrouper les acteurs par ordre d'importance dans une optique proche des travaux de Reed (1999) qui distingue les parties prenantes primaires des parties prenantes externes. Les partenaires principaux de la firme mutualiste sont les parties prenantes internes, associés à la définition et à la réalisation du projet stratégique. Les autres acteurs, à l'extérieur des frontières de l'organisation, bénéficient d'une moindre reconnaissance. Par rapport au modèle de gouvernance posé dans la première partie, on constate également une certaine désarticulation des strates de partenaires. La reconnaissance des partenaires ubiquistes que sont les sociétaires est relativement homogène, même si les sociétaires sont d'abord des clients et ensuite les propriétaires du capital. La strate des partenaires primaires est éclatée. Les sociétaires-clients et les salariés apparaissent comme des acteurs importants. Les fournisseurs et plus encore l'Etat ne semblent pas devoir entretenir une relation soutenue avec la firme. Egalement, la strate des partenaires secondaires est fragmentée. L'environnement social est mieux considéré que l'environnement naturel, confirmant en cela un résultat déjà obtenu (Morvan et al., 2005). La dimension écologique de l'activité productive n'est ainsi guère appréhendée.

Les axes de la légitimité du noyau stratégique selon les partenaires

La seconde étape de cette recherche porte sur les formes de légitimité utilisées par le noyau stratégique pour établir et gérer une relation avec les partenaires impliqués ou concernés par le processus économique. Les résultats sont triés à l'aide d'une classification ascendante hiérarchique (CAH). La figure qui suit présente les résultats obtenus concernant les partenaires sociétaires, en tant que propriétaires du capital, qui définissent le projet économique.

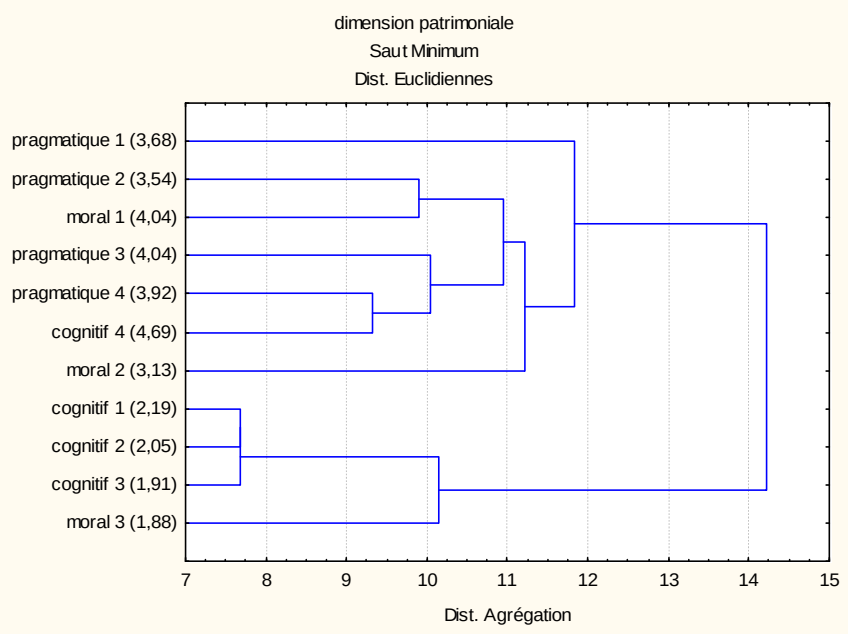


Figure 6 : CAH des réponses sur la dimension patrimoniale de la gouvernance

Les administrateurs interrogés révèlent ainsi que les dimensions pragmatique et morale prédominent. Ainsi, en direction des sociétaires le noyau cherche à satisfaire les propriétaires du capital et à donner un sens à l'activité économique de l'organisation mutualiste. Cependant, l'aspect cognitif est peu sollicité : les administrateurs estiment que la communication sur l'utilisation des fonds investis par les sociétaires n'est pas importante.

La figure qui suit présente les résultats obtenus concernant les partenaires socio-économiques qui réalisent le projet économique.

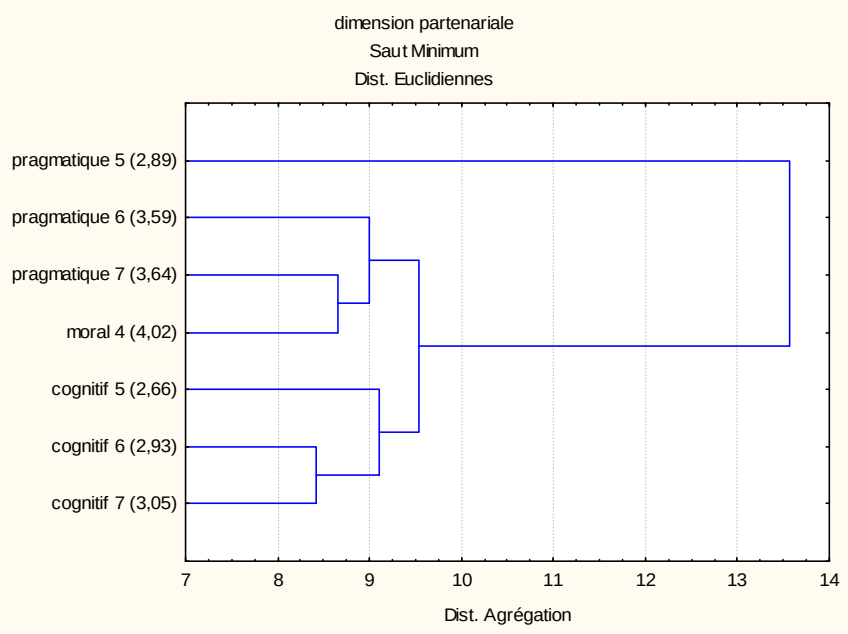


Figure 7 : CAH des réponses sur la dimension partenariale de la gouvernance

En direction des parties prenantes socio-économiques qui réalisent le projet stratégique, les dimensions de la légitimité les plus sollicitées sont morale et pragmatique. La rémunération et le sens véhiculé par le projet mutualiste apparaissent ainsi comme les deux principales variables de la relation qui lie la firme à cette catégorie d'acteurs. La question 11 (notée Pragmatique 5 : Pour les salariés du Crédit Mutuel, faut-il inclure une part de rémunération variable en fonction des résultats individuels ?) apparaît particulièrement atypique. En effet, la notation apportée par les administrateurs est très largement éclatée. En effet, la notation apportée par les administrateurs est très largement répartie de 1 à 5 comme le montre le tableau suivant :

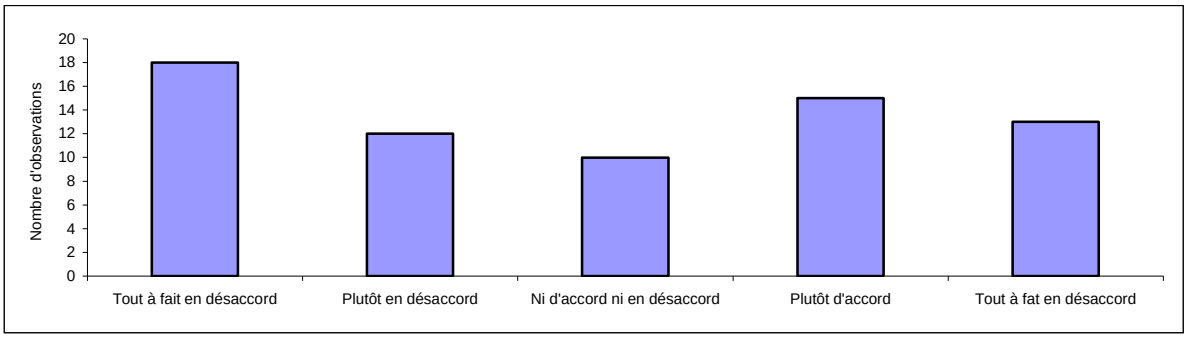


Tableau 3 : Résultats de la question 11

Les résultats obtenus concernant les partenaires environnementaux qui sont impliqués involontairement (Mercier, 2001) dans la réalisation du projet stratégique ne sont pas représentés. Pour cette catégorie de partenaires, les répondants laissent apparaître une grande diversité de points de vue. Ainsi, pour créer et entretenir la relation avec les acteurs environnementaux, les différentes formes de légitimités sont sollicitées sans qu'il soit possible de distinguer une hiérarchie, précisant un consensus clair pour les administrateurs sur l'utilité du projet stratégique encastré dans le territoire.

La dimension morale du projet mutualiste

La morale est un concept qui reste difficile à appréhender en science de gestion. Dans l'actualité récente, elle est pourtant considérablement utilisée par les entreprises qui en font un axe de leur communication en direction du grand public (sponsoring, mécénat…), des salariés (charte éthique, code de déontologie…), des actionnaires (responsabilité sociale de l'entreprise, investissement socialement responsable…). Dans cette acception, la morale apparaît comme un concept orienté, utile au noyau stratégique, pour restaurer la confiance, rassurer les partenaires sur leurs objectifs et leur mode de fonctionnement.

La firme mutualiste affiche une organisation du contrat fondamental qui la rend spécifique par rapport aux autres firmes de type société anonyme notamment. En effet, l'objectif n'est pas de créer de la valeur pour l'actionnaire en lui versant une rémunération financière en excès du coût d'opportunité des capitaux mais de créer un accès à un service. Cette différence dans l'objectif ultime de l'entreprise découle d'une différence dans la conception de l'utilité du projet stratégique pour surtout le territoire, les sociétaires et les salariés. La perception de la légitimité morale est ainsi variable. Ainsi, aux yeux des administrateurs du Crédit Mutuel, la légitimité morale du Crédit Mutuel est évidente : la moyenne des réponses atteint 4,04. Ainsi, la perception de cette légitimité morale est tout à fait claire pour ce qui concerne les actions sociales du Crédit Mutuel. Elle l'est déjà moins pour les actions des autres banques coopératives créditées d'une moyenne de 3,13. Enfin, en ce qui concerne les actions menées par les banques classiques, la moyenne descend à 1,88.

L'attachement à l'organisation semble ainsi profond pour des acteurs qui veulent y voir une spécificité sur le marché bancaire.

Conclusion

Dans cette recherche exploratoire, le questionnaire permet d'appréhender la représentation d'un projet collectif qui, sans être novateur, affiche quelques spécificités organisationnelles dans un secteur d'activité dominé par de grands établissements financiers cotés (BNP Paribas, Société Générale et Crédit Agricole). Cette étude permet ainsi de fixer les types de partenaires considérés par une partie du noyau stratégique, par ordre d'importance. Les parties prenantes internes sont l'objet de la plus forte attention devant les partenaires externes. Concernant les formes de légitimité mobilisées, les résultats sont relativement convergents : les légitimités pragmatique et morale prédominent. La légitimité cognitive apparaît en retrait comme variable d'ajustement dans les relations firme-partenaires. Pour consolider ces premiers apports, de nouvelles recherches sont possibles. Ainsi, les perspectives de recherche sont nombreuses, pouvant prendre la forme d'un questionnaire passé auprès d'administrateurs d'une autre banque mutualiste ou d'entretiens semi-directifs auprès du noyau managérial afin de détecter d'éventuelles convergences ou dissonances dans la représentation de la firme, de son activité, de son utilité.

Abdesselam R., Cieply S., Le Pape N., « Peut-on opposer les banquiers mutualistes aux banquiers AFB en matière de financement des PME-PMI ? », communication aux journées de AFSE, 17-18 mai 2001

Aoki, M., *The cooperative game theory of the firm*, Oxford University Press, 1984

Ambrière d', Les Institutions Financières à Statut particulier, Paris, Economica, 1985

Bataille-Dechotel F., Huntsinger F., « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ?», 6° Congrès International Francophone sur la PME, HEC-Montréal, octobre 2002

Bignon V, « La gouvernance des entreprises bancaires », *Horizons bancaires,* n°321, 2004

Cadiou C, « A la recherche d'un modèle de légitimité pour l'entreprise », *in La chaîne de valeur : un concept démodé ?* sld P. Baranger, Coll. des sociétés, Presses universitaires de Rennes (PUR) 2004.

Cadiou C., Morvan J. et Gabriel P., « Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale », *XIV^e Congrès de l'AIMS*, Angers, 7-9 juin, 2005

Capron M., « L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, 7, (2003), ONU ESC

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

Clarkson M. B. E., « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy Management Review*, 20(1), (1995) 92-117
Côté D., (dir), Les Holdings Coopératifs, Evolution ou Transformation Définitive ?, Bruxelles, CIRIEC-De Boeck Université, 2002
Dalmaz S., « Les banques coopératives européennes : bilan et perspectives », *Revue d'Economie Financière,* vol.3, (2002) n°67,
Danet F., « Banques mutualistes en Europe, de la tradition à la modernité, *Horizons bancaires,* (2001) n°309,
Detilleux J.C., Soulage F., « Banalisation et spécificité des banques coopératives », *RECMA,* (1992) n°246
Di Salvo R., « La « governance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en
Emery F. E., Trist E. L., « The Causal Texture of Organizational Environment », *Human Relations*, 18, (august 1963), 20-26
Freeman R. E., *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984
Gabriel P., Cadiou C, « Responsabilité sociale et environnementale, légitimité et modes de gouvernance des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, (décembre 2004)
Giraud F., « La gestion de la relation adhérent : un défi mutualiste », *RECMA*, n°281
Gomez P.-Y., *La République des Actionnaires : Le Gouvernement des Entreprises, entre Démocratie et Démagogie*, Paris, Syros-Alternatives Economiques, 2001
Goodpaster K. E., « Business Ethics and Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, 1(1), (1991), 53-73
Gueslin A., «Les banques de l'économie sociale en France – perspectives historiques », *Revue d'Economie Financière,* vol.3, n°67
Gurtber E., Jaeger M., Ory J.N., « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ? », *Revue d'Economie Financière,* vol.3, (2002), n°67
Hawley J. , Williams A., *The rise of fiduciary capitalism*, Philadelphia, UPP, 2000
Jensen M. C., Meckling W., « Theories of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3, (1976), 305-360
Jensen M. C., « Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, 12(2), (2002), 235-256
Labye A., Lagoutte C., Renversez F., , « Banques Mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France », *Revue d'Economie Financière,* vol.3, 2002, n°67
Laufer R., « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, 111, (novembre-décembre 1996), 12-37
Laufer R., « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelles rhétorique », *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuiber, 45-81, 2000
Martinet A.-C.et Reynaud E., « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, (novembre-décembre 2001), 12-25
Mendez A., (2001), « Le cas d'une banque mutualiste : les mécanismes de la confiance », *Revue Française de Gestion*, (2001), septembre-octobre
Mercier S., « L'apport théorique de la théorie des parties prenantes en management stratégique : une synthèse de littérature », *Actes de la Xe Conférence de l'AIMS*, 13-15 juin, Québec, 2001
de Montmorillon B., *Les groupes industriels,* Paris, Economica, 1986
Pastré O., (2003), «L'économie bancaire : un nécessaire renouveau conceptuel », *Revue d'Economie Financière*, (2003), n°70*,*
Roux M., « Services limités ou responsabilités limitées ? le mutualisme de la sphère financière française en proie à la banalisation », *Revue d'Economie Financière,* vol.3, (2002) n°67
Soulage F., « De la difficulté de concilier contrôle et démocratie. Le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale » , *RECMA, N°287*
Suchman M. C., « Managing Legitimacy : Strategic and Institutionnal Approaches », *Academy of Management Review*, 20(3), (1995), 571-610