

Mutualisme : orthodoxie ou justification ?

Patrick Leconte

Maître de conférences, Université Européenne de Bretagne (UBO, Brest)

patrick.leconte@univ-brest.fr (02 98 01 83 60)

Yann Regnard

Maître de conférences, Université Européenne de Bretagne (UBO, Brest)

yann.regnard@univ-brest.fr (02 98 01 60 39)

André Rousseau

Chercheur associé, Université Européenne de Bretagne (UBO, Brest)

andrrousseau@neuf.fr (02 98 42 28 19)

Laboratoire ICI EA 2652

12 rue de Kergoat

CS 93837

29238 Brest Cedex 1

Résumé

Les discours tenus par les entreprises coopératives ou mutualistes sur leurs spécificités ne peuvent se résumer à un simple exercice de communication mais sont aussi révélateurs de l'identité des entreprises qui s'en réclament. La place tenue en principe par les sociétaires, la difficulté pour eux de bien la tenir, ou simplement de connaître ce qu'elle doit être, donnent plutôt l'impression que l'objet du mutualisme est mal défini. Les discours autour du mutualisme traduisent-ils un simple catalogue de concepts et de valeurs ou sont-ils capables de démontrer l'originalité du fonctionnement de l'entreprise ? Il ne s'agit pas de vouloir prendre en faute ces organisations mais d'appréhender le rôle joué par ces discours dans ces organisations. Une étude empirique sert d'illustration. Elle s'appuie sur un questionnaire auto-administré diffusé en décembre 2007 auprès d'administrateurs d'une caisse régionale d'une banque mutualiste. Manifestement les modèles rationnels de gouvernance ne sauraient convenir pour expliquer totalement le fonctionnement des entreprises mutualistes. A l'opposé, le modèle du Garbage Can, dont l'usage est pertinent pour rendre compte de la prise de décision dans les organisations dans lesquelles règne l'ambiguïté, semble convenir mais pose problème dans son opérationnalisation. Nous compléterons donc notre approche par la notion d'évaluation, entendue comme la construction collective d'un jugement dans une situation comprenant des enjeux pratiques.

Abstract

Speeches of cooperative and mutualist companies about their specificities are not only a communication but they describe identity of this firms too. However mutualism seems no clear because of what members can really do. Do mutualist speeches speak about listing of values or about governance. The issue of this article is not to find fault with this firms but it is to observe what speeches' part is. The empirical study concern a quiz with administrators in local cooperative bank. Thanks to garbage can model, we can study this ambiguous situation. We need valuation notion too to understand the process of collective judgement.

Dans les entreprises coopératives, adhérents ou sociétaires ont le pouvoir d'agir sur le fonctionnement de leur entreprise, en participant à l'Assemblée Générale et/ou en élisant leurs représentants ou administrateurs (Pflimlin, 2006). Il s'agit d'un véritable facteur de différenciation par rapport à l'entreprise classique. Mais la dimension politique est-elle manifestée ou masquée par des actions de « bienfaisance » qui, sans être incompatibles avec la gouvernance mutualiste, n'en sont pas réellement constitutives. Jusqu'où ne servent-elles pas de substitut au rôle instituant des administrateurs bénévoles et des sociétaires lorsque ceux-là sont relégués à une fonction de figurants et l'assemblée générale à une chambre d'enregistrement (même si les sociétaires sont en partie responsables de la situation au regard du taux de participation aux Assemblées Générales) ? En masquant ou en compensant ce déficit de vie institutionnelle, les actions de bienfaisance entretiennent-elles le sentiment que toutes les décisions sont bonnes et cohérentes ? Elles donnent une connotation différente au mutualisme, que se gardent bien de démentir certains acteurs de la technostructure salariée pour pouvoir garder les mains libres. Au manque de clarté s'ajoute la confusion des genres entre entreprises mutualistes et entreprises actionnariales. Certains parlent de banalisation, nous préférons l'expression « hybridation ». Depuis de nombreuses années, par la constitution de holdings coopératifs (Côté, 2001 ; Ory et al., 2006) les premières ont tendance, par l'intermédiaire de leurs filiales cotées ou non, à adopter le comportement économique des secondes. Plus récemment, par référence au Développement Durable et à la Responsabilité Sociale des Entreprises, les secondes empiètent sur le domaine social habituel d'intervention des premières. Les connexions entre Développement Durable et mutualisme sont fortes (Cariou et al., 2006) : prise en compte des dimensions économique, sociale, environnementale, et du sort des générations futures, sous un mode participatif d'un côté ; logique d'entreprise, objectifs sociaux, défense du territoire, réserves impartageables avec une gouvernance démocratique de l'autre. On peut d'ailleurs se demander s'il ne s'agit pas d'une actualisation des concepts du mutualisme. Le paradoxe est que les entreprises mutualistes ne sont pas instigatrices du Développement Durable alors même que leurs caractéristiques les y prédisposent. Cette quête de la reconnaissance sociale dans le monde capitaliste amène les entreprises mutualistes à devoir s'expliquer, au même rang que les autres, sur leur sens du juste, du bien, de l'équitable, du légitime, de l'engagement, de l'éthique. Elles ne sont pas nécessairement mieux considérées par le grand public, dubitatif sur la réalité de ces démarches. La discrétion qui les caractérise plutôt (jusqu'à présent) et une certaine prétention à penser qu'elles le font implicitement et que tout le monde en est convaincu, expliquent qu'elles n'ont pas communiqué auparavant sur ces sujets.

Dans les modèles managériaux classiques et de gouvernance, la culture d'entreprise passe par la référence aux valeurs (Thevenet). Sous cet angle, le secteur mutualiste pourrait prétendre au statut d'archétype.

Tous ces principes, concepts et valeurs sont censés éclairer ce qu'est le mutualisme. Or on constate que bon nombre d'entre eux sont à leur tour sémantiquement instable (solidarité ou légitimité par exemple). Ils diluent ou font oublier la pierre angulaire de la gouvernance mutualiste : le pouvoir politique est le fait, en principe, des sociétaires ou de leur représentants.

Les entreprises coopératives se croient sommées de présenter leurs valeurs puisque les entreprises classiques le font. De cette injonction de justification naissent des discours où certaines valeurs sont réputées être l'exclusivité du mutualisme : proximité, solidarité, humanisme, confiance, loyauté, relation durable, générosité, sens dans la vie des affaires, entraide, partage, sens des valeurs, sens du lien, etc... La difficulté n'est pas mince car, à l'époque d'une référence quasi-systématique à l'entreprise actionnariale, la forme alternative du mutualisme, bien qu'étant elle aussi sur le marché, peut être jugée comme « ringarde » ou « d'un autre âge ».

L'ancrage du mutualisme dans les actions de solidarité trouve un écho et un sens dans la définition de concepts proches qui renforcent cette acception. Mutualisme vient du latin « mutuus » qui signifie « réciprocité ». La définition de la symbiose, son synonyme, est « une association durable entre des êtres vivants et dont chacun tire bénéfice. Ils s'aident mutuellement à se nourrir, se protéger ou se reproduire ». Historiquement, « *les mutualistes interviennent aux moments de difficultés, voire de crise –maladie, vieillesse, décès -* » (Dreyfus, 2005). En outre, l'idée de bénévolat qui renvoie autant à « faire le bien », être charitable, qu'à être en charge de défendre le bien, est une caractéristique attribuée à l'Economie Sociale, l'Economie Solidaire, au Tiers-Secteur, à l'économie quaternaire et aux Organisations Non-Profit, auxquels appartient plus ou moins le mutualisme même si les définitions sont fluctuantes (Demoustier, 2006 ; Jeantet, 2006). Cette appartenance est clairement déniée par certains administrateurs ou salariés d'entreprises mutualistes qui ne se reconnaissent pas dans ces appellations ni dans un cousinage historique avec des organisations d'une autre nature, les associations notamment. Ces appellations sont plutôt le fait d'universitaires, de militants associatifs ou d'élus politiques. La Commission Européenne refuse, par ailleurs, de reconnaître juridiquement l'Economie Sociale jugeant qu'il s'agit d'un

ensemble disparate aux contours flous, et préfère un traitement différencié pour chacune des composantes censées en faire partie.

Dans la vie des affaires, le mutualisme est une forme particulière d'entreprise sur le marché qui a pour objet de répondre aux besoins de ses adhérents ou sociétaires avec leur accord. En France, les statuts juridiques du mutualisme prennent forme dans les statuts des coopératives (lois de 1947 et 1992), des mutuelles de santé (loi de 1985, ordonnance de 2001) et des mutuelles d'assurance (loi de 1989). Charles Gide (1905) donne à ces organisations un rôle de transformation sociale tandis que Léon Walras insiste sur l'originalité de leur fonctionnement (1990). Dans sa Déclaration sur l'identité coopérative, l'Alliance Coopérative Internationale (Seguin, 2002) et l'Association Internationale de la Mutualité (2003) procèdent de même.

Leur objet ne visant pas à rémunérer des actionnaires, ces organisations sont volontiers associées à la notion de non-lucrativité (CEGES, 1995). Il ne leur est pas interdit de dégager une rentabilité parfois importante qui profite à tous les membres puisque les réserves sont impartageables. Leur fonctionnement est considéré comme démocratique car les mécanismes de décision ou de représentation électorale s'opèrent selon le principe « un homme = une voix » (CEGES, 1995). Cet aspect est parfois méconnu ou dédaigné du grand public mais aussi des salariés de ces entreprises, voire de leurs propres adhérents. Il constitue pourtant un rempart contre les OPA. Rentabilité d'une organisation à but non-lucratif et ignorance des électeurs du fonctionnement démocratique : ces deux oxymorons expliquent, en partie, les incompréhensions ou confusions à l'égard du mutualisme.

Nous nous interrogeons sur la place d'un discours sur les « valeurs » dans les organisations. Il n'est pas certain que, dans les entreprises classiques les valeurs touchent à la réalité du pouvoir alors que, dans les entreprises coopératives, elles diraient quelque chose de l'organisation. Il nous semble, en effet, que dans des organisations que l'Histoire a d'abord façonné comme des œuvres ou des mouvements sociaux, la gouvernance coopérative et mutualiste était empreinte de valeurs. Un mode de gouvernance plus technique, calqué sur les exigences du marché, a fait ressurgir cette question. L'articulation des processus de décision (la gouvernance) avec les justifications morales pose problème aux acteurs car il s'agit fréquemment de montages composites ou artificiels peu convaincants.

La spécificité de ces entreprises n'est pas forcément celle que l'on croit : s'agit-il de l'existence de principes ou de la difficulté de respecter ces principes ? Y a-t-il correspondance ou justification entre direction effective de l'entreprise et discours. Face à cette situation, nous retiendrons le modèle du Garbage Can (Cohen et al., 1972 ; Romelaer P. et Huault I., 1996) dont l'usage est pertinent pour rendre compte de la prise de décision dans les organisations dans lesquelles règne l'ambiguïté. Le modèle s'applique dans des collectifs qui remplissent trois conditions : des préférences incertaines, des procédures mal comprises par l'ensemble des membres de l'organisation et une participation fluctuante des acteurs. Les trois conditions semblent fréquemment réunies dans le contexte des entreprises mutualistes. Dans les discours le mutualisme va de soi, la répartition des pouvoirs entre structure politique et structure salariée est claire et les administrateurs constituent l'organe souverain de décision. L'instabilité sémantique du concept mutualiste, la méconnaissance des sociétaires ou des sociétaires quant au mode de fonctionnement de leur entreprise et le poids politique plus ou moins effectif des administrateurs caractérisent, au contraire, une situation ambiguë.

L'étude empirique s'appuie sur un questionnaire auto-administré diffusé en décembre 2007 auprès d'administrateurs d'une caisse régionale d'une banque mutualiste. Les mots utilisés par ces répondants font référence à des modes de relations entre les personnes qui sont censés décrire le mode de fonctionnement de l'organisation et ses processus de décision. Or nous allons tenter de vérifier si, pour des raisons que nous aurons à élucider, à l'instar de ce qui se passe dans les mécanismes d'orthodoxie, le discours sur le mutualisme affiche une conviction et un consensus d'autant plus ferme que l'information qu'il véhicule est faible et peu démontrée (Deconchy, 1971).

Nous serons alors amenés à rendre compte de la force mais aussi des limites des processus d'évaluation, entendus comme la construction collective d'un jugement dans une situation comprenant des enjeux pratiques.

1- Les situations de décision se réfèrent-elles uniquement à des valeurs ?

Les modèles rationnels de gouvernance ne sauraient rendre compte totalement du fonctionnement des entreprises mutualistes. Les dispositifs complexes voire composites de la banque coopérative, emblème historique et acteur majeur du monde mutualiste, sont un cas évident où la rationalité du modèle principal/agent rencontre ses limites. Nous y constatons

une distorsion entre la rationalité souhaitable du fonctionnement de la banque, édictée par un ensemble de normes, de règles et de procédures, et la réalité politique du fonctionnement des agences bancaires.

On peut, dans une première approximation, considérer que l'enjeu du métier des banques, l'argent au cœur de l'économie mondiale, requiert, de leur part, un fonctionnement rationnel, une technologie claire et une participation fluide de ses agents. Ainsi, confrontés aux demandes de prêt de leurs clients, les agences bancaires disposent d'un nombre important de techniques, destinées à épurer toute incertitude et ambiguïté dans la décision d'octroyer ou non le prêt. Les outils veulent limiter l'ambiguïté, caractéristique d'une situation qui possède plusieurs interprétations possibles. Les logiciels de simulation, de consultation de la situation bancaire, de l'historique de fonctionnement bancaire du client, segmentations et « scoring » de clientèle, les procédures établies par les services d'audit interne, etc. orientent voire décident de la décision finale. Le rythme du fonctionnement des agences, la mobilité régulière des agents bancaires, souvent, tous les trois ans, évacue tout biais affectif et relationnel dans les décisions. L'investissement important en formation professionnelle continue, s'il s'explique par les évolutions des lois de finances et des produits de la banque, remplit également une fonction de socialisation professionnelle, d'acquisition des comportements professionnels adéquats, d'apprentissage des guides d'entretien, par exemple, tels qu'ils ont été définis par les différentes directions. L'enjeu de la structure de l'organisation est de repousser les limites de l'incertitude et de l'ambiguïté pour aboutir au « one best way », selon lequel « A une situation correspond une décision optimale et une seule ». Tout cela n'est pas sans évoquer les théories de la fiabilité organisationnelle (« organizational reliability ») et du chaos. Au sein de ce modèle, constitué de sociétaires ou d'adhérents, l'administrateur est central. Sa fonction est de réguler le fonctionnement de l'agence afin d'éviter tout éloignement ou incompatibilité avec son milieu (au sens biologique, son territoire), défini par des critères géographique, démographique, culturel et économique. Lors de l'assemblée générale, il est interface entre les instances de décision et son agence ; il relaie son expérience de la vie quotidienne de l'agence. Lors de l'examen des dossiers litigieux des clients, il peut demander la suppression des agios, la réduction des dettes, etc. Il remplit une fonction d'encastrement social.

En alternative aux modèles rationnels de prise de décision, qui surestiment la qualité de l'information et la capacité humaine à la traiter, Cohen, March et Cyert ont développé le modèle de la poubelle (« *garbage can model* ») pour rendre compte des processus effectifs de

prise de décision dans des organisations où règne l'ambiguïté. On parle dans ce cas d'anarchies organisées. Au sein de ce modèle, l'organisation est définie comme un conglomérat conflictuel d'arènes de décisions semi-autonomes ou « garbage can ». Le modèle met en exergue l'absence ou le manque de couplage entre les intentions, les actions et les contraintes. Trois propriétés caractérisent les anarchies organisées (des préférences ambiguës, une technologie incertaine et une participation variable des acteurs - Cohen et al. 1972) et déterminent, en retour, le comportement des quatre courants qui animent ces organisations (des solutions, des problèmes, des opportunités de choix et des participants).

Les opportunités de choix sont les situations où une décision de l'organisation est attendue. Puisque les acteurs entrent et partent de l'organisation, chaque participant est caractérisé par une séquence aléatoire d'énergie disponible pour la résolution de problème à chaque opportunité de choix. Chaque problème est caractérisé par un volume d'énergie requis pour résoudre le problème auquel le choix est lié.

La décision est le produit du couplage aléatoire de ces quatre courants. La rationalité est procédurale, le résultat ne peut être déduit du problème initial. L'organisation est faite d'opportunités de choix à la recherche de problèmes à résoudre, de solutions et d'intentions à la recherche d'opportunités de choix et de participants à la recherche d'activités à réaliser ¹.

A la rationalité des techniques et de l'optimisation de la valeur correspondent des pratiques politiques des agents. Ces pratiques ne sont pas systématiquement clandestines, inconnus du siège social, et décriés tant qu'elles contribuent à la réalisation de la politique et protège chaque cadre hiérarchique d'une mise à l'écart. Un exemple en particulier est révélateur de ces « ajustements » : à partir d'une classification marketing émanant du siège d'une banque mutualiste, un groupe avait été nommé ; « les cas difficiles ». Il s'agissait de comptes en situation chroniquement tendue, avec incidents de paiement et découverts. Le but était d'attirer l'attention sur des situations complexes à suivre avec une attention toute particulière. En quelques semaines, cette classe avait été rebaptisée « les indésirables » par les salariés. La pression des objectifs commerciaux sur les agences et, plus particulièrement, les conseillers commerciaux engage une évolution de leur rôle et un processus de schizophrénie professionnelle. Chargé ou conseiller de clientèle, ils se vivent, au quotidien, commerciaux, qui sont faits pour vendre des produits dont le client n'a pas forcément besoin. Ils doivent

¹ *“Collections of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might answer, and decisionmakers looking for work”* (Cohen et al. 1972,p. 1)

alors faire correspondre les solutions (les produits financiers figurant dans les objectifs de la direction commerciale) avec les opportunités de choix (de vente, dans notre cas) et les problèmes (les besoins des clients). C'est, par exemple, la négociation d'un taux de prêt préférentiel consenti par le chargé de clientèle, moyennant l'achat d'un autre service (comme la signature d'un contrat d'assurances), choisi parce qu'il figure parmi les objectifs de l'entreprise. C'est, par exemple, avant les campagnes de vente, où certains produits sont poussés (ex : les assurances scolaires avant la rentrée), des conseillers qui ne saisissent plus leurs ventes et la reportent à la date d'ouverture de la campagne. Ce sont aussi des plannings de rencontre et de visite des clients qui sont ajustés par le conseiller, sous couvert de la connaissance de la hiérarchie de proximité, pour correspondre aux indicateurs de performance du siège. La solution crée le problème et l'opportunité de choix. Plus spécifiquement aux banques mutualistes, la participation effective de l'administrateur de l'agence bancaire est ambiguë. Outre les problèmes de recrutement de ces acteurs privilégiés du mutualisme, plusieurs problèmes se posent qui nous conduisent à nous interroger sur les écarts entre leur rôle de régulateur et l'effectivité de leur contribution : le recrutement de l'administrateur (bien souvent, on prend celui qui accepte), la formation des administrateurs (ie leurs compétences), l'étendue et l'amplitude de leurs implications dans la vie de l'agence, etc. C'est ainsi qu'entre l'administrateur cocktail, qui vient à l'assemblée générale pour les petits-fours et retrouver les amis sans s'intéresser aux discours, et l'administrateur professionnel, qui assume ses fonctions, entre l'administrateur retraité, qui part dans sa résidence secondaire, six mois par an, et celui qui est disponible pour chaque sollicitation de l'agence, les différences sont nombreuses.

On retrouve ici les caractéristiques de la prise de décision en ambiguïté (March and Weissinger-Baylon 1986, p. 1), (i) où la décision, les objectifs et l'expérience ne sont pas clairs, (ii) où les solutions et les problèmes sont couplés partiellement du fait de leur disponibilité simultanée, (iii) où l'attention des décideurs est réduite par l'existence de multiples sollicitations.

2 - Enquête auprès d'administrateurs d'une banque mutualiste

Le terme de « valeurs », les listes de « valeurs » sont omniprésents dans le discours des entreprises, mais tout particulièrement dans celui des entreprises mutualistes ou coopératives. Deux raisons incitent à une attitude critique sur ce fait. En premier lieu, la nécessaire distance critique vis à vis des légitimations que se donne une entreprise. Distance qui ne consiste pas

seulement à mettre en regard déclarations et pratiques, mais qui est d'abord une interrogation, une herméneutique du discours.

En second lieu, on constate une grande circonspection de la philosophie, et d'abord de la philosophie morale (par exemple : Blondel, 1999 et en plus pondéré, Resweber 1992) à l'endroit des « valeurs ». L'emploi quotidien de ce terme est devenu mécanique aujourd'hui. Dans les années 50 le plus connu traité de morale (Louis Lavelle) s'intitulait *Traité des Valeurs* ; mais remarquons que le terme valeur est absent du vocabulaire kantien, qui ne connaît que le jugement et l'impératif. C'est la critique nihiliste de la morale par Nietzsche qui a fait au XIX^e siècle la fortune de ce concept...de fortune. Et ce, dans une volonté de marquer la validité absolue des valeurs en même temps que leur subjectivité, et dans un contexte qui devient pluraliste (libéralisme politique) et relativiste.

Les entreprises seraient devenues ainsi le refuge des valeurs transcendantes. Pour la philosophie, au contraire, elles ont un appui dans les normes, qui sont des poteaux indicateurs ou des barrières à ne pas franchir (Livet, 2006). Si valeurs il y a, c'est parce que la vie sociale comporte une activité d'évaluation qui permet de différencier les conduites, les personnes, les institutions, tout en cherchant l'accord au delà de la simple coordination. Les théories de l'action ne présentent plus celle-ci comme fondée sur des « valeurs » génériques et auto proclamées. Elles montrent comment, dans les moments de choix, dans les tensions, l'action procède d'une évaluation (Thévenot 2007) : qu'est-ce qui vaut, qu'est-ce qui est préférable ? Elles s'intéressent moins aux valeurs elles-mêmes qu'au jugement (de valeur) qui résultent d'une comparaison « évaluative » entre plusieurs cohérences possibles. Dans notre enquête, les personnes invitées à définir le mutualisme procèdent donc à une évaluation de leur banque selon un certain nombre de repères normatifs qui différencient celle-ci, en disent la « valeur propre ».

2.1 Méthodologie

L'idée que se font du mutualisme les administrateurs d'une caisse régionale du Crédit Agricole est appréhendée par analyse lexicale d'un corpus, c'est-à-dire sur la base d'un ensemble de données textuelles obtenues par l'intermédiaire d'un questionnaire auto-administré, en décembre 2007 auprès de ces administrateurs.

Une analyse lexicale

Pour mettre en perspective nos observations, nous nous référons au concept de représentations sociales introduit par Abric (1994). L'analyse fait appel de son côté au logiciel ALCESTE 4.7. Cet outil permet une recherche exploratoire par l'analyse textuelle (Reinert, 1998). Il combine l'analyse lexicale, l'analyse de contenu et l'analyse de données. L'approche lexicométrique s'appuie sur la fréquence des mots et le calcul de co-occurrences. L'analyse de contenu procède à un découpage du texte en Unités de Contexte Élémentaire (U.C.E.). L'U.C.E. est la plus petite unité sémantique du texte : ce peut être une phrase ou une portion de phrase. L'analyse de données fait appel à la technique d'Analyse Factorielle des Correspondances. Dans le cas présent, il s'agit de transformer le verbal en éléments quantitatifs. A la différence de certains logiciels d'analyse de contenu comme TROPES, où un sens peut être déduit à partir d'un mot, ALCESTE « se contente » d'établir le lien entre les mots et l'énoncé à partir d'un dictionnaire de mots-racines. L'architecture ainsi révélée laisse l'analyste libre de son interprétation. La dénomination des classes d'U.C.E., l'explication de leurs proximités ou éloignements (sur un dendrogramme) et le sens des axes de l'Analyse Factorielle des Correspondances sont de la responsabilité de ce dernier. Les formes lexicales peu présentes dans le corpus sont éliminées par le logiciel. La qualité du traitement peut être appréciée par le pourcentage d'U.C.E. classées (les U.C.E. classées représentent les U.C.E. retenues pour la présentation de l'architecture du corpus). Pour que les résultats produits aient un sens, un pourcentage minimum de 50 ou 60 % est nécessaire.

La condition d'utilisation du logiciel passe par l'hypothèse préalable que les différents documents constituant le corpus forment une unité de sens. Le mutualisme du Crédit Agricole constitue ici le point central. Unité de sens du corpus ne signifie pas homogénéité ou unicité des pratiques et discours des subdivisions qui le composent. A ce titre, la première partie de cet article a clairement mis en avant la polysémie du concept de mutualisme.

La constitution d'un corpus de propos d'administrateurs relatifs au mutualisme

Les données textuelles retenues sont intégralement issues des réponses apportées au questionnaire par les répondants, sans qu'il ait été procédé à des rajouts. Toutefois, pour enrichir le corpus et faciliter l'interprétation des résultats, des informations alphanumériques complémentaires – appelées « mots étoilés » sous ALCESTE car commençant par le signe * pour les distinguer des données textuelles à analyser – sont attachées à chaque répondant : le

genre (homme ou femme), la tranche d'âge, la profession, le statut au sein du Crédit Agricole. L'information est collectée à l'occasion d'un moment fort de la vie coopérative. Treize administrateurs, pour partie membres du conseil de caisse régionale et pour d'autres issus de caisses locales, exerçant tous des responsabilités significatives, ont répondu à un questionnaire lors de la journée « Perspectives mutualistes », organisée chaque année au niveau national par le Crédit Agricole. Il s'agit d'un colloque réunissant des acteurs majeurs des mouvements mutualiste et coopératif (Mutualité, commerce associé, coopération agricole, etc...) et qui vise à expliquer ou à rappeler la pertinence des choix mutualistes. Le discours collecté est donc très fraîchement influencé par des rappels magistraux de principes. Quatre types de questions ouvertes sont posés :

- Quels sont les trois mots associés au mutualisme (avec justification de la réponse) ?
- Quels sont les trois mots opposés au mutualisme (avec justification de la réponse) ?
- Quelles différences existe-t-il dans votre banque par rapport aux autres banques mutualistes et par rapport aux banques non mutualistes ?
- Que pensez-vous de l'affirmation : « Le mutualisme est l'avenir de votre banque » ?

L'intérêt du dispositif de recherche est de repérer la diversité du vocabulaire employé pour qualifier le mutualisme et marquer une éventuelle différence avec un discours officiel.

2.2 Résultats

Sur les 119 U.C.E. composant le corpus, 88 sont analysées soit 73,95 %. Celles-ci sont regroupées en 5 classes de mots dont les attractions-répulsions peuvent être observées sur un dendogramme (Classification Descendante Hiérarchique) et sur un mapping (Analyse Factorielle des Correspondances). Les résultats complets des 5 classes et l'AFC figurent en Annexe.

Cinq classes de mots explorant les facettes du mutualisme du Crédit Agricole

- La classe 1 (nommée « stabilité ») est celle de la stabilité du mutualisme dans le temps. Elle regroupe 20 U.C.E. soit 22,73 % du corpus analysé. C'est la plus importante en volume de texte. Les formes retenues indiquent une posture solide et immuable (« durabilité », « avenir », « fondements »).

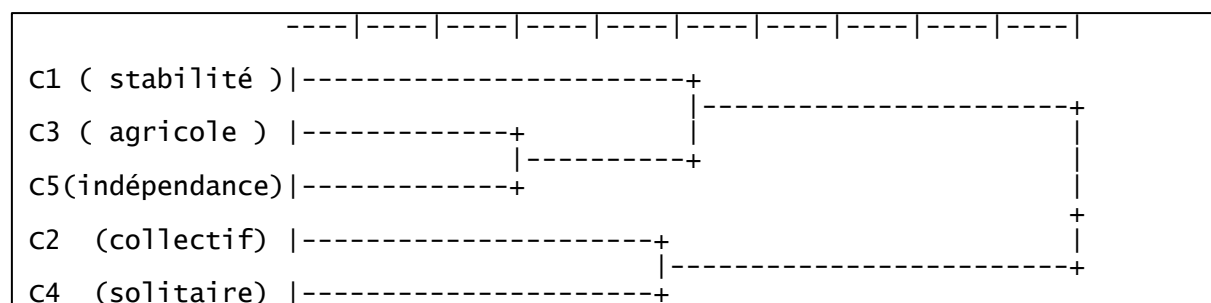
- La classe 2 (nommée « collectif ») est celle des termes associés au mutualisme. Elle regroupe 17 U.C.E. soit 19,32 % du corpus analysé. Les formes retenues se déclinent autour d'une défense de l'homme affrontant des moments difficiles. L'isolement (« homme », « individu », « difficultés ») est combattu par le collectif (« solidarité », « coopératif », « organisation », « commun »). Les mesures prises sont concrètes (« agir », « service », « moyen », « action ») et s'inscrivent dans la durée (« vie », « long terme », « génération »). Au-delà du résultat obtenu, la cause défendue et la manière de le faire comptent également (« respect », « humain », « épanouir », « valeurs »).
- La classe 3 (nommée « agricole ») est celle de la différenciation du Crédit Agricole par rapport aux autres banques mutualistes. Elle regroupe 14 U.C.E. soit 15,91 % du corpus analysé. Les formes retenues se concentrent sur l'origine historique de cette banque : les agriculteurs (« agriculture », « agricole », « rural »). Il s'agit de la recherche d'une prise en main de son propre destin (« développement », « économie », « local »). Par rapport aux autres banques mutualistes, cette différence est clairement ressentie par les répondants, mais le biais de prestige ne peut être écarté. A noter que si le nombre d'agriculteurs dans la clientèle du Crédit Agricole est fortement minoritaire (ainsi que dans la population française), leur place reste prépondérante au niveau des élus de cette banque coopérative. La moitié des élus interrogés sont d'ailleurs agriculteurs. Par conséquent, les résultats de l'étude en ont été forcément affectés.
- La classe 4 (nommée « solitaire ») est celle des termes opposés au mutualisme. Elle regroupe 25 U.C.E. soit 28,41 % du corpus analysé. Les formes retenues font écho, en négatif, à l'esprit collectif identifié dans la classe 2 (« aucun engagement », « absence de projet collectif »). Elles renvoient à une dimension solitaire de l'action (« seul », « individualisme », « égoïsme », « tout pour moi ») mais aussi exclusivement financière (« capitalisme », « profit »). A noter que le groupe Crédit Agricole est aujourd'hui une structure hybride : il bénéficie d'une cotation en bourse tout en conservant une gouvernance coopérative. Cet aspect est finalement peu mentionné par les répondants. Lorsque ce thème est abordé, il est davantage observé sous l'angle des complémentarités que sur celui des oppositions.
- La classe 5 (nommée « indépendance ») est celle de la différenciation des banques mutualistes par rapport aux autres banques. Elle regroupe 12 U.C.E. soit 13,64 % du corpus analysé. C'est la moins importante en volume de texte. Cela signifierait-il que la différence est ténue ou qu'elle s'amenuise ? Elle reste en tout cas perceptible pour les répondants au niveau de la gouvernance et de l'indépendance (« président », « directeur », « non-opéable »). Le statut est représenté comme une barrière, une protection, tandis que l'originalité d'un

fonctionnement garantissant la démocratie ou la participation n'est pas franchement développée. Les répondants mettent également en cause la sincérité et la robustesse du Développement Durable des autres banques (« mode » cité à plusieurs reprises). Malgré l'implication affichée par ces dernières dans le développement local, leur comportement n'est pas assimilé à du mutualisme par les répondants. A noter que l'enjeu est de taille au niveau européen. Les adversaires du statut coopératif estiment que la non-opéabilité est une atteinte à la libre concurrence. Les spécificités coopératives qui pouvaient justifier cette situation tendent à s'effriter : d'une part, le pouvoir effectif des élus sur la technostructure salariée n'est pas forcément acquis ; d'autre part, avec le Développement Durable, l'impact sociétal n'est plus l'apanage des banques coopératives.

Une combinaison de long terme et de court terme

Sur le dendogramme présentant la répartition des classes les unes par rapport aux autres, deux grandes branches se distinguent. D'une part, les classes 1, 3 et 5 synonymes de long terme : le mutualisme s'inscrit dans la durée par son assise historique dans le monde agricole, son indépendance et sa capacité à construire l'avenir. D'autre part, dans les classes 2 et 4, synonymes de court terme : le mutualisme permet, dans l'urgence, d'apporter un soutien collectif à l'individu affrontant des moments difficiles.

Opposés graphiquement sur le dendogramme, les deux branches sont complémentaires dans les faits. L'Analyse Factorielle des Correspondances permet d'aboutir aux mêmes conclusions.



Les résultats ne sont pas généralisables aux autres banques coopératives, ni même à l'ensemble du Crédit Agricole. En effet, la caisse régionale qui a servi de terrain d'étude opère dans une zone géographique où l'activité agricole et les activités de transformation qui

lui sont liées restent encore importantes. Le poids de la classe 3 (relatif au monde agricole) s'en trouve nécessairement accru. En outre, interroger des salariés de cette même caisse aurait sans doute donné lieu à des commentaires différents. Au delà des thèmes qui sont abordés par les répondants, d'autres thèmes semblent avoir été, a contrario, oubliés pour relater ce qu'est le mutualisme. Le pouvoir politique est le grand absent des propos associés au mutualisme (cf. classe 2). Spontanément, les répondants ne citent aucun des termes logiquement révélateurs de cette dimension : « administrateur », « sociétaire », « assemblée générale », « élection », « vote », « pouvoir ». Ils préfèrent insister sur le service rendu par l'entreprise et sur son impact sociétal. La démocratie serait-elle trop évidente pour pouvoir être mentionnée ? Les élus sont en effet très présents dans le fonctionnement et tiennent plutôt à cœur leur mission de représentation du sociétariat. Ou bien s'agit-il d'un résultat confirmant une tendance générale dans les entreprises mutualistes où l'on observe que les Assemblées Générales ont un rôle de « chambre d'enregistrement » de décisions déjà prises par la technocratie salariée ? L'intérêt pratique pour le sociétaire de bénéficier de prestations à des tarifs abordables n'est pas non plus mentionné, alors même que la loi de 1947 sur les coopératives fait état de conditions au moins aussi avantageuses que celles du marché. Doit-on en conclure que les conditions proposées sont identiques à celles des autres banques ? Une vision moins pessimiste consisterait à affirmer que cette absence dans le discours n'est pas symptomatique d'un positionnement concurrentiel quelconque mais rend compte plutôt de la répartition des tâches. L'offre de produits et la relation commerciale ne sont pas du ressort des administrateurs, elles relèvent des salariés. Une vision franchement optimiste pourrait prétendre que l'intérêt pratique du mutualisme est une évidence connue de tous et que par conséquent il ne sert à rien de le rappeler. Or, dans tous les secteurs, et pas seulement dans la banque (la santé et les assurances sont également concernées), le fait mutualiste souffre d'une méconnaissance par le grand public (y compris par de nombreux sociétaires et adhérents). S'y ajoute une certaine difficulté à en parler : le concept mutualiste n'est pas si simple à définir et les principes mutualistes ne sont pas démontrables en toutes circonstances. La légitimité cognitive du mutualisme est fragile et apparaît d'autant plus si on le compare au développement durable dont les connexions avec le mutualisme, sous l'angle des valeurs, sont pourtant manifestes. Le grand public a entendu parler de développement durable mais connaît-il le mutualisme ? Le premier est un concept flou qui n'a que 20 ans d'existence et une couverture médiatique omniprésente tandis que le second, malgré une histoire de 150 ans, une réalité économique et un cadre juridique robuste, peine à se faire entendre. Ce n'est donc peut être pas par hasard si les répondants ne s'éternisent pas sur une liste de valeurs pour

définir le mutualisme : dans le brouhaha médiatique dominé par le développement durable ce ne serait que quelques bruits supplémentaires. Pourtant, l'intuition les fait se classer et s'autoproclamer « mutualistes ». Un processus d'évaluation les amène donc à sélectionner des traits caractéristiques du mutualisme du Crédit Agricole et à en délaissier d'autres. L'indépendance et l'assise agricole historique sont des ressources qui illustrent la capacité à défier le temps. L'assistance apportée à des individus affaiblis passagèrement par des difficultés, donne un point d'appui à la dénonciation de l'individualisme et à la valorisation du collectif. La dimension juridique n'est guère utilisée alors qu'elle est liée à une participation des sociétaires ; la dimension économique et la création de valeur ne le sont pas davantage alors même qu'elles garantissent les affirmations qui précèdent. Dans des étapes ultérieures de la recherche nous aurons à examiner ces questions auprès d'autres catégories d'acteurs (salariés, simples sociétaires), auprès d'autres banques coopératives ou auprès des coopératives ou mutuelles d'autres secteurs et ceci nous permettra d'apprécier, comparer et nuancer la place occupée par le mutualisme dans le fonctionnement de ces organisations.

3 - L'ambivalence du recours à des valeurs identitaires

3.1 Le mutualisme en proie à la passion générale pour l'évaluation

Le développement présenté en tête de la seconde partie l'annonce clairement, pour nous, ce que recouvrent les « valeurs » est un processus de recours à des points de repère ou des normes. Les normes sont ce qui permet d'harmoniser notre comportement avec celui des autres et leur champ s'est étendu indéfiniment : des prises électriques aux vins AOC, en passant par la morale. La complexité de la vie moderne serait invivable sans ces normes. Même des droits de l'homme produisent des normes en cascade : pas de droit au logement sans normes pour l'accès à ces logements ; la même chose se vérifie pour la santé, pour la liberté religieuse, etc. L'éthique tant invoquée par les entreprises, recouvre un corps de normes déontologiques sans cesse développé et omniprésent. Il n'est donc pas étonnant que la banque coopérative succombe à la tentation de se définir par des valeurs, tellement elle est prédisposée par son histoire à entrer dans cette logique.

Les logiques d'acteurs ou logiques d'action, rendent compte de la situation qui est celle des personnes plongées dans « plusieurs mondes à la fois » et qui relèvent de plusieurs système de normes. L'une des dimensions de la « flexibilité » est celle de la flexibilité des normes et jugements de valeurs à laquelle ils doivent se soumettre. Mais plus encore que cette

normativité omniprésente et cette obligation de flexibilité, c'est la réflexivité permanente qui est à souligner. Avec trois conséquences.

En quoi consiste cette réflexivité ? Le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise donnent naissance à des obligations de rapports, d'instruments de mesure...Et le mot évaluation s'est étendu à des critères de performance (et donc de comparaison) dont la mesure par des tableaux de bord et des bilans sociétaux consomme une partie considérable du temps d'une entreprise. Et ultime conséquence : c'est le pilotage par des normes qui mange l'activité : comment sommes-nous classés au tableau des « placements responsables » ; au tableau de la satisfaction des clients...comment parle-t-on de nous en bien comme acteur économique...etc.

Premier effet de tout ceci : les valeurs sont devenues un instrument de pilotage ; c'est bien la preuve d'une transcendance un peu auto-proclamée. Second effet, l'angoisse du respect des normes donne à l'activité économique, avec un contrôle, une plus grande sécurité...toute relative quand on pense aux marchés financiers. Enfin, et surtout l'évaluation purement normative et technique met entre parenthèse les questions de finalité qui en sont à l'origine pourtant : elle devient une mesure de performance et ravale au second plan le jugement de valeur sur des normes censées concrétiser des valeurs. L'évaluation est déracinée du terrain éthique pour être une mesure de la rigueur déontologique et de la « performance globale ».

3.2 Le mutualisme entre banalisation et revendication identitaire

Au commencement est la banalisation ; pleinement dans le marché pour y développer une banque de détail et beaucoup plus parfois, les banques coopératives constatent que même si elle sont beaucoup fréquentées et avec satisfaction, elles sont très mal connues dans ce qui fait leur originalité. Il peut y avoir, en effet, simultanément grande visibilité et grande confusion sur l'identité d'une organisation. Elles répondent à ce paradoxe en se livrant à une surenchère de professions de foi, espérant au moins se convaincre elles-mêmes et surmonter le doute qui plane chez les sociétaires. Ces derniers ne se demandent-ils pas : cette banque différente, en quoi l'est-elle réellement (Rousseau, 2005) ? Ce doute est largement compensé, pour les générations les plus âgées des sociétaires, par le fait que l'inscription ancienne des banques coopératives dans le paysage social survit, dans les mémoires et les représentations, à la banalisation de l'activité ; cette tradition continue également à colorer la relation des

sociétaires aux employés. Mais qu'en sera-t-il demain ? Les administrateurs semblent, pour leur part, convaincus, au point que notre enquête réitère un constat fait, il y a trois ans (Cadiou et al. 2008), avec des administrateurs du Crédit Mutuel : une banque coopérative se prétend, sinon la seule du genre, du moins la seule authentique. Le questionnaire, d'où nous tirons nos observations a été administré après un séminaire sur le mutualisme, dont l'existence montre l'ambition de procéder à une sorte de « réarmement moral » des représentants des sociétaires, et ses résultats nous renseignent sur ce qui est dit, et sur le succès du message proposé. Nous interrogeons des convertis qui ne doutent plus, car les autorités ont fourni les réponses autorisées.

Mais si la seule réponse imaginée pour contrer la banalisation et le flou de l'image, est la juxtaposition aux activités bancaires classiques, d'initiatives telles que fonds d'entraide, micro-crédit ou épargne éthique, et plus récemment, engagement pour le développement durable. Il n'est pas certain que ces actions aient une visibilité suffisante pour modifier substantiellement la perception par les sociétaires. Par conséquent, le risque n'est-il pas surtout que ce discours sur la solidarité, loin d'améliorer la compréhension du « mutualisme » enferme dans une logique interne et un travail sur l'image, sans changer grand chose à la façon d'inscrire la banque coopérative dans la société ? On comprend alors que dans la mise en place d'actions dites de solidarité, le relais soit pris par des structures de petite dimension, sortes de sectes² par rapport aux « églises » coopératives, et qui se revendiquent de l'économie sociale et même « solidaire ». Simultanément, la vogue de la responsabilité sociale amène les banques commerciales à ne pas rester inertes dans le registre de la bienfaisance et, du coup, ce qui devait faire la différence renforce la banalité des banques coopératives, à qui il ne reste qu'à revendiquer soit la paternité des idées, soit l'originalité de leur gouvernance.

Mais telle est bien la difficulté soulevée par les résultats de notre enquête : l'action de communication semble avoir passé sous silence tout ce qui concerne les procédures de décision et surtout la place dans ceux ci des administrateurs et des sociétaires, invités à se sentir différents parce que solidaires, gardiens du temps et du « durable » mais dans un rôle incertain. Prenant la question de la visibilité coopérative et de l'indifférence à la différence

² Au moins au sens sommaire d'une typologie sociologique opposant petits groupes intenses à grandes institutions froides.

pour une question de communication, on chercherait à renforcer la cohérence idéologique des membres de l'institution, sans changer réellement la question fondamentale : les oeuvres de solidarité changent-elles quelque chose à l'incarnation des principes de la coopération dans la gouvernance. Les maîtres d'œuvre de la gouvernance sont, pour la banalisation concurrentielle, le directeur financier, et pour la différence mutualiste, le directeur de la communication. Celui-ci est enclin, parce qu'il entretient les relations de la banque avec ce que Régis Debray appelle la « video-sphère », à limiter son action à l'apparence. Croyant quasi professionnellement que le réel c'est l'image, il met la « légitimité morale » à la remorque de la « légitimité cognitive », pour employer le vocabulaire de M.C. Suchman (1995). Les administrateurs convertis semblent satisfaits de pouvoir associer leur banque à des valeurs morales et font l'impasse sur le rôle de l'esprit de la coopération dans l'organisation et le management. Le principe « une personne une voix » devient incantatoire ou formel et l'on ne sait trop comment « rénover les assemblées générales » ou même les conseils d'administration. Les listes valeur font l'économie d'une interrogation sur les formes de vie coopérative seules capables de donner une certaine détermination à l'humanisme dont toute organisation est capable de manipuler le vocabulaire. De même que depuis Feuerbach (1841) « l'amour est Dieu », et qu'on peut se passer d'Eglise, de même, il suffit de convertir des profits en bienfaisance pour banaliser le mutualisme et réaliser son essence sans trop se soucier des structures de décision.

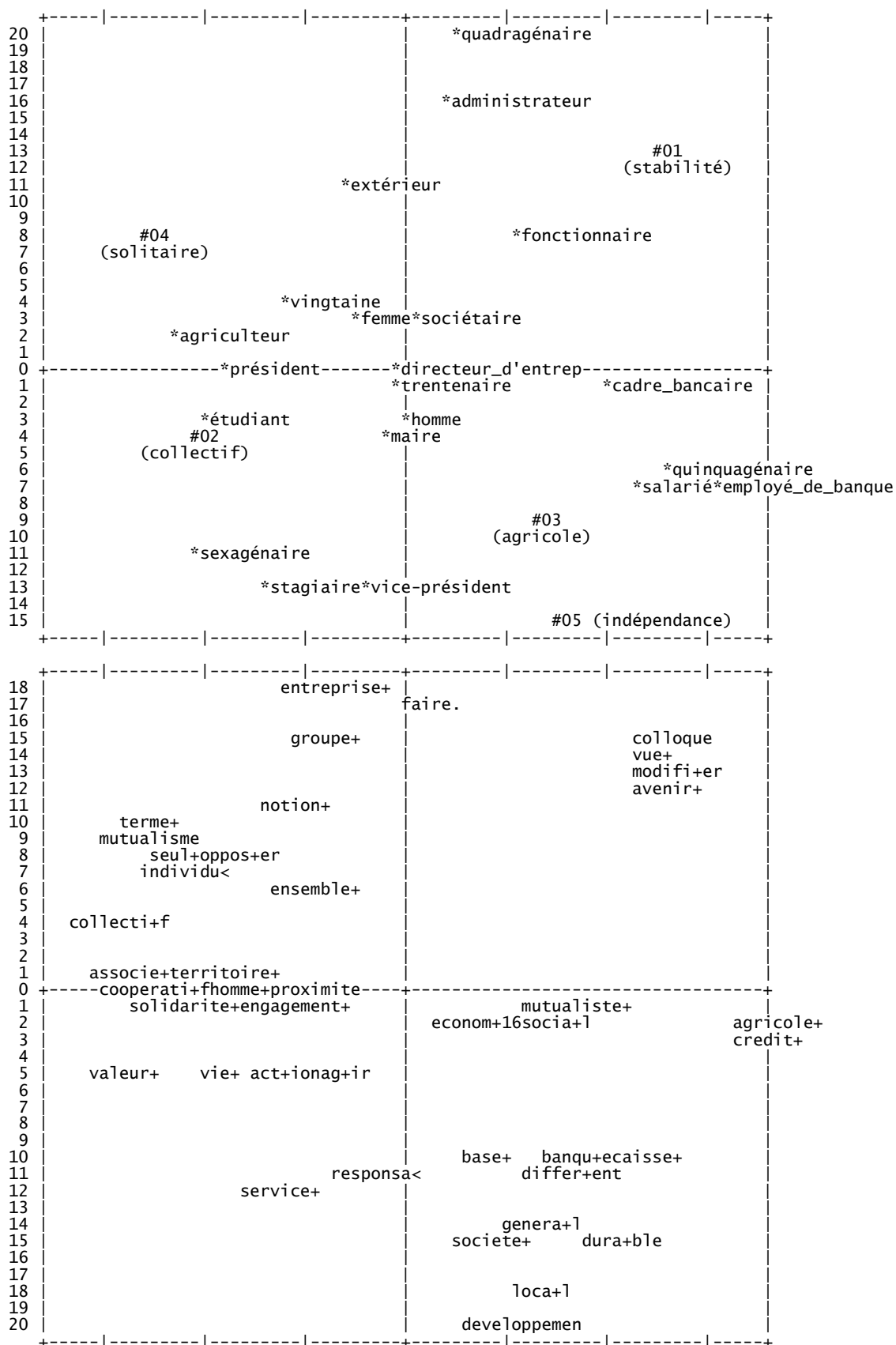
C'est ce qui explique sans doute la fortune d'un mot comme « solidarité » plébiscité pour définir le mutualisme. De solides arguments peuvent en principe être avancés à l'appui d'un tel choix. La liste est longue : propriété démocratique, investissement local, redistribution, rôle social et souci des sociétaires en difficulté, participation au micro-crédit pour la réinsertion économique des chômeurs, ou la création de petites entreprises... Voici qu'en plein retrait de l'Etat keynésien, la banque coopérative refait par en bas ce qui se défait par en haut. Le mot solidarité fonctionne comme un signifié flottant pour récapituler une genèse historique qui a au moins Charles Gide pour théoricien, mais beaucoup d'autres (Ferraton, 2007) : chacun pour tous, refus simultané de l'individualisme et du collectivisme, structuration décentralisée, et enfin, le sens de la durée par une conception de la valeur économique qui est à la fois patrimoniale et collective, du moins mise au service de tous via un territoire. La fortune de l'idée de solidarité repose aujourd'hui, comme le note Marie-Claude Blais (2007) sur sa capacité à contourner le politique et les processus de décision démocratique en créant un consensus du résultat plus que de la participation démocratique.

Annexe 1 : Résultats du traitement sous Alceste des propos des administrateurs d'une caisse régionale du Crédit Agricole³

Formes réduites	vue+ temps credit+ agricole+ avenir+import+ ant durabilité fondements
Formes complètes CLASSE 1	vue(11) temps(3) avenir(6)
Formes réduites	ag+ir associe+ solidarite+ difficulte+ individu+organisat+ion humain+ cooperati+f territoire+ service+ epanou+ir respect+ moyen+ mise+ generation+
Formes complètes CLASSE 2	agit(9) associe(5)associee(10) solidarite(7) difficulte(1)difficultes(3) individu(3) individus(1) organisation(4) humaine(2) humaines(1) cooperation(1)cooperative(2) territoire(5) territoires(1) service(5) epanouissement(3) respect(2) moyens(2) mise(2) generations(2)
Formes réduites	banqu+e agricult< differ+ent credit+ agricole+ developpement+ econom+16 commercia+l loca+l mode+ aide+ socia+l mutualiste+ dura+ble
Formes complètes CLASSE 3	banques(9) agriculture(4) different(6)differentes(1) credit(16) agricole(16)agricoles(1) economie(2)economique(2)economiques(1) commerciales(2) local(3)locale(1)
Formes réduites	oppos+er individu< seul+ projet+ capitalis+me groupe+ collecti+f mutualisme ensemble+ engagement+ associe+ notion+ represent+er gens donn+er
Formes complètes CLASSE 4	oppose(19)opposent(1) individualisme(8)individualite(1) seul(5) seule(3) projet(3)projets(1) capitalisme(3)capitaliste(1) groupe(7)groupes(1) collectif(9)collectivite(1) mutualisme(44) ensemble(6) engagement(6) notion(5)represente(2)representent(1)gens(4)
Formes réduites	bnp genera+l societe+ dura+ble caisse+ developpement+ periode+ pens+er mode+ fort+ mettre. loca+l credit+ agricole+
Formes complètes CLASSE 5	bnp(7) generale(7) societe(7) durable(10) caisses(3) developpement(9) periode(2) mode(2) forte(2)

³ Ne sont présentées que les formes les plus significatives au sens du test du X^2 mesurant la force de l'association de l'U.C.E. à la classe. Entre parenthèses, nous spécifions le nombre de fois que la forme apparaît dans la classe.

Annexe 2 : Analyse Factorielle des Correspondances
(axe 1 : 38,69 % de l'inertie, axe 2 : 30,23 % de l'inertie)



Bibliographie

Abric J.C., *Pratiques sociales et représentations*, éditions PUF, 1994.

Association Internationale de la Mutualité, « Les mutualités en Europe », Contribution de l'AIM à la préparation du document de la Commission Européenne, janvier 2003, 45 pages.

Bilais, Marie-Claude, *La solidarité. Histoire d'une idée*, Paris, Gallimard, 2007

Blondel, Eric, 1999 ; *La morale*, GF Flammarion, coll. « Corpus »

Cadiou. C., Regnard, Y., Rousseau, A., Morvan, J., « légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », in Jorge Munoz et al. (sous la dir.), *La Gouvernance des entreprises coopératives*, » Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008, p35-56

Cariou Y., Fournie S. et Wallet F., « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la Responsabilité Sociale des coopératives agricoles », *Développement Durable et Territoire*, janvier 2006.

CEGES (Conseil des Entreprises et Groupement de l'Economie Sociale), « Charte de l'économie sociale », www.ceges.org, 1995.

Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P., « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, 17:1, 1972, pp.1-25.

Côté D., *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive*, éditions De Boeck Université, 2001.

Das TK, Teng BS, Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective, *Journal of Management Studies*, 36(6) 757-778 Nov 1999.

Deconchy Jean-Pierre, *L'orthodoxie religieuse*, essai de logique psycho-sociale, Paris, les éditions ouvrières, 1971.

Demoustier D., Chaves R. et Huncova M., Lorenz G., Spear R., « Débats autour de la notion d'économie sociale en Europe », *Recma*, n°300, mai 2006, pp.8-18.

Ferraton Cyrille, *Associations et coopératives : une autre histoire économique*, éditions érès, 2007.

Fleischmann, Eugène, 1964, « De Weber à Nietzsche », *Archives Européennes de Sociologie*, vol.V, p.100-238

Feuerbach, Ludwig, (1841), *L'Essence du Christianisme*, tr. fr. 1973, Paris, Maspero.

Gide Ch., *Economie sociale*, éditions Sirey, 1905.

Kilduff M, Angelmar R, Mehra A, Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions, *Organization Science*, 11: (1) 21-34 Jan-Feb 2000

Jeanet T., *Economie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité*, éditions La Documentation Française, 2006.

Livet, Pierre, 2006, *Les Normes*, Paris, Armand Colin

March, James G. and Johan P. Olsen. Ambiguity and Choice in Organizations, 2nd edition, Bergen: Universitetsforlaget, 1979. [LB2806.M353.1979]

Moulevrier P (2003), Le Crédit mutuel, “l’économie sociale” comme consensus », ARSS, 166/147, pp. 93-104.

Ory Jean-Noël et Jaeger Mireille, « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.9, n°2, juin 2006, pp.121-157.

Pflimlin E., *Coopératives, mutuelles : un gouvernement d’entreprise original*, Institut Français, des administrateurs, 2006.

Reinert M., « Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste », *Actes des 4e Journées Internationales d’Analyse Statistique des Données Textuelles*, 1998, www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica, p. 557-569.

Resweber, Jean-paul, 1992, *La philosophie des valeurs*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? »

Rousseau, André, 2005, « La banque mutualiste : d’un héritage embarrassant à une identité commerciale différente » ; Exclusion et liens financiers. Rapport du centre Walras, 2004, Paris, Economica, p. 303-326

Romelaer P. et Huault I., « La gestion des cadres à l’international et le modèle du Garbage Can », *Revue Française de Gestion*, n°109, 1996, pp.19-37.

Ryan K. Lahti Group Decision Making within the Organization: Can Models Help?

Schmid, H., Dodd, P. & Tropman, J. E. (1987). Board decision making in human service organizations, *Human Systems Management*, 7(2) 155-161

Seguin M., « Le coopératisme : réalisation de l’éthique libérale en économie ? », *cahiers de l’UQAM*, n°289, 2002, 30 p.

Suchmann, M.C., Managing legitimacy : strategic and institutionnal approaches”, *Academy of Management Review*, 20(3), p.571-610

Thevenot, Laurent, 2007, *L’action au pluriel*, Paris, la découverte

Walras L., *Etudes d’économie sociale : théorie de la répartition de la richesse sociale*, éditions Economica, 1990.