

Territoire, légitimité et entreprise mutualiste

Alexandrine Lapoutte

UBO, Laboratoire ICI (EA 2652)

Alexandrine_lapoutte@hotmail.com

Résumé :

Cette communication s'attache à comprendre comment la notion de territoire est mobilisée dans les stratégies de légitimation de l'entreprise mutualiste. Nous mobilisons le cadre théorique du néo-institutionnalisme, plus spécifiquement les trois dimensions de la légitimité selon Suchman (1995) et les conventions de justification (Boltanski et Thévenot, 1991), afin d'éclairer les stratégies de territorialisation (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011). A l'issue d'une analyse de contenu d'un discours prononcé par les présidents de trois grandes firmes mutualistes, nous dégageons : 1) une stratégie de territorialisation mutualiste orientée vers la "glocalisation"; 2) les modalités de la légitimité qui soutiennent cette stratégie ; 3) la proposition d'un ordre territorial spécifique à la firme mutualiste glocalisante.

Mots-clés : discours ; organisation de l'économie sociale et solidaire ; territoire ; théories néo-institutionnelles.

Territoire, légitimité et entreprise mutualiste

INTRODUCTION

Les entreprises coopératives et mutualistes présentent un modèle original de gouvernance (Collette et Pigé, 2008). La question de leur légitimité nous semble particulièrement pertinente parce que d'un côté elles sont « *affaire de légitimité* », leur création s'expliquant « *par l'importance accordée à un bien commun sur lequel se rassemblent les membres fondateurs* ». (Laville, 2012 : 5), mais de l'autre cette légitimité propre fait l'objet de nombreux questionnements émanant des clients, salariés, concurrents, pouvoirs publics, autour d'une tension entre banalisation et affirmation d'une différence. L'organisation cherchera alors à maintenir sa légitimité (Suchman, 1995).

La notion de territoire tend à occuper une place privilégiée dans ce travail de légitimation. Dans les entreprises coopératives et mutualistes, le territoire est par nature présent : détention du capital par les sociétaires du territoire, présence d'administrateurs locaux, pas de délocalisation possible... Cette proximité est largement mobilisée comme élément de différenciation. En témoignent, par exemple pour les banques coopératives, les spots publicitaires qui mettent en avant le réinvestissement de l'épargne dans l'économie locale ou le lien personnel avec un chargé de clientèle.

Néanmoins la proximité et l'ancrage territorial des entreprises coopératives sont interrogés par la complexification de leurs structures de gouvernance. En particulier, l'évolution structurelle de la coopérative vers le groupe coopératif avec des filiales induit un triple effet d'éloignement, de complexité et de brouillage des logiques (Mauget, 2008) ; la gouvernance devient « *top-down* » (Di Salvo, 2002). Autant d'éléments susceptibles de soulever une controverse (Boltanski et Thévenot, 1991).

Le territoire peut être considéré dans sa double dimension de ressource et de construit social, offrant à l'organisation un double levier d'accès et de construction de ressources (Collettis et Pecqueur, 1995). L'entreprise déploie alors des stratégies de territorialisation (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011).

Face à la tension entre territorialisation et déterritorialisation, comment la notion de territoire est-elle mobilisée dans les stratégies de légitimation de l'entreprise mutualiste ? Cette communication tente d'y répondre par un travail exploratoire. Nous suggérons que l'entreprise mutualiste maintient sa légitimité par référence à une stratégie de territorialisation. Cette démarche repose sur l'établissement d'une définition particulière du rapport au territoire, à travers un compromis entre différentes manifestations de la territorialisation. La problématique et le cadre théorique associent la stratégie de territorialisation de l'entreprise mutualiste avec une lecture néo-institutionnelle (1^{ère} partie). Après la présentation de la méthodologie (2^{ème} partie), cette conceptualisation est testée et discutée via une analyse de discours (3^{ème} partie).

1. LE CADRE : ENTREPRISE MUTUALISTE, LEGITIMITE ET TERRITOIRE

1.1. Entreprise mutualiste et territoire

La firme mutualiste, qui ici nous intéresse particulièrement, est définie principalement par un état d'esprit et une gouvernance spécifique (Pigé et Collette, 2008) : des objectifs opérationnels non guidés par la recherche du profit, un engagement des parties prenantes, des principes organisationnels forts (pouvoir démocratique, participation économique, solidarité). Elle peut recouvrir des statuts juridiques différents de coopérative ou de mutuelle. En effet les banques mutualistes ont le statut d'entreprise coopérative. L'entreprise mutualiste prend parfois l'appellation d'entreprise d'économie sociale et solidaire (ESS).

L'entreprise d'économie sociale et solidaire entretient une relation étroite et complexe avec le territoire comme le précisent Demoustier et Richez-Battesti (2010): « La plupart des analyses sur les territoires accordent peut d'intérêt aux acteurs de l'ESS. Dans le même temps, la plupart de ceux qui s'intéressent à l'économie sociale tendent à considérer que ses liens avec le territoire semblent a priori naturels. En effet, le fait que les entreprises de l'ESS émergent de l'action collective, le plus souvent dans le cadre d'une proximité géographique, tend à conforter cette

acceptation. Entre absence de reconnaissance, interdépendance volontaire ou autolégitimation », le rapport des entreprises d'ESS au territoire nous semble particulièrement digne d'intérêt. Alors que les nouvelles formes d'ESS (circuits-courts, pôles territoriaux) se questionnent particulièrement sur leur participation à une régulation territoriale, quel rapport les grandes organisations de l'ESS, de forme plus traditionnelle, entretiennent-elles avec le territoire ?

1.2 Légitimité

La légitimité intéresse le management stratégique en ce qu'elle se présente comme une ressource, une source d'acceptabilité sociale (Pfeffer et Salancik, 1978) pour assurer la cohésion des parties prenantes (Freeman, 1984) autour du projet de l'entreprise.

Nous puisons dans l'abondante littérature du courant néo-institutionnaliste pour aborder la gouvernance mutualiste.

L'approche néo-institutionnelle souligne que les organisations sont façonnées par leur environnement culturel (Di Maggio et Powell, 1983). Mais l'organisation n'est pas passive (Suchman, 1995), elle tend à manifester sa congruence avec l'environnement, par des actions effectives ou symboliques. La communication, particulièrement le discours (Philips, Lawrence et Hardy, 2004 ; Suddaby et Greenwood, 2005), apparaît comme un moyen privilégié de légitimer la firme. L'organisation procède à un travail de justification (Patriotta, Gond et Schultz, 2011). Elle s'appuie sur trois modalités de la légitimité (Suchman, 1995) et vise à stabiliser un compromis collectif entre différentes logiques en présence (Boltanski et Thévenot, 1991).

Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, de valeurs, de croyances (1995 : 574). Il identifie trois dimensions ou modalités à la légitimité :

La modalité pragmatique : fondée sur l'utilité perçue par les parties prenantes, sur ce que l'entreprise peut apporter concrètement ;

La modalité morale : fondée sur l'expression de valeurs partagées ;

La modalité cognitive : fondée sur la façon dont l'entreprise se fait comprendre par son environnement, sur le modèle de référence véhiculé.

Pour la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991), la légitimité repose sur un principe supérieur commun, ou sur plusieurs ordres de grandeurs entre lesquels se forme un

compromis institutionnalisé. Les mondes ou cités de référence peuvent être de type marchand, industriel, civique, domestique, de l'inspiration ou de l'opinion.

1.3 Stratégie de territorialisation

La notion de territoire, longtemps réservée aux économistes et géographes, est mobilisée depuis quelques années en sciences de gestion.

Le territoire est ainsi considéré à la fois comme une ressource et comme un construit social (Collettis et Pecqueur, 2005 ; Pecqueur et Itçaina, 2012 ; (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011 : 60). La construction sociale se réfère à « *un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé.* » (Pecqueur et Itçaina, 2012). Pour l'entreprise, il s'agit d'actionner un levier territorial à double sens : « *le levier territorial consistant en une appropriation de l'espace par l'accès à, ou la construction, des ressources et compétences économiques, idéologiques et politiques génériques (Collettis et Pecqueur, 1995) ou singulières voire spécifiques, locales et supra-locales* ».

De récents travaux appréhendent le rapport aux parties prenantes et au territoire via le concept de proximité. La proximité entre parties prenantes favoriserait l'alignement stratégique dans le cas de la Triodos Bank (Ingham, De Viron et Tihon, 2011). La proximité est ici entendue dans ses dimensions géographique, mais aussi organisée selon des logiques d'appartenance (à un même spectre de relations) et de similitude (adhésion à des références communes).

Saives, Desmarteau et Kerzazi (2011) proposent d'instruire le lien entre stratégie et territoire à partir d'une mise en relation des types de milieux avec les types de modèles d'affaires¹ (cf. tableau 1) :

- Internationaliser les produits innovateurs (fabricants globalisés et modèles nationaux)
- Miser sur la responsabilité sociale des entreprises pour une légitimation locale et supra-locale (modèles nationaux)

¹ Le modèle d'affaires est défini par Saives comme la traduction explicite des choix stratégiques d'une entreprise en quatre logiques (client, expertise, réseau, génération de revenu) articulées et évolutives pour créer, capter et partager de la valeur.

- Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale (imitateurs combattants et artistes innovateurs)
- Optimiser la production de produits génériques (imitateurs combattants et fabricants globalisés)
- Miser sur une niche sophistiquée et l'innovation commerciale (fabricants globalisés et artistes innovateurs).

Tableau 1 : Stratégies de territorialisation

Stratégie	Milieu	Comportement d'innovation	Proximités activées Distances déplorées	Enjeux d'activer les proximités
De glocalisation	Glocalisant	Modèles nationaux glocalisés	Proximité socio-culturelle et institutionnelle (participation citoyenne) Distances organisationnelle (des fournisseurs de matière premières, intrants) et cognitive (pour l'internationalisation) déplorées	Construire et globaliser une identité nationale
De globalisation	Globalisant	Fabricants globalisés	Proximités géographique et organisationnelle des ressources et compétences (et des marchés)	Négocier l'attractivité du marché et d'un panier de ressources territoriales
De niche	Industrialisant	Imitateurs	Proximités organisationnelle et stratégique souhaitées Distances organisationnelle (du réseau industriel local) et socio-culturelle (isolement des réseaux sociaux, diversité de la main-d'œuvre) déplorées	Organiser en réseau les économies d'échelle et l'innovation conjointe sous MDD
De niche	Typifiant	Artistes	Proximité cognitive temporaire (savoir-faire importés)	Authentifier et enraciner les produits

			Distance socio-culturelle et institutionnelle déplorées (absence de volonté collective)	
--	--	--	---	--

D'après Saives, Desmarteau et Kerzazi (2011)

La proximité renvoie ici à différentes modalités :

- La proximité cognitive correspond au partage de connaissance, expertise et références communes ;
- La proximité organisationnelle renvoie aux relations intra ou inter-organisationnelles ;
- La proximité socio-culturelle désigne l'encastrement dans un tissu structuré de relations personnelles, fondées sur l'histoire, l'amitié, la parenté ;
- La proximité institutionnelle correspond au partage de normes, valeurs, institutions et lois.

Les auteurs relèvent trois stratégies de territorialisation :

- la globalisation : pénétrer les marchés locaux avec des produits standardisés,
- la glocalisation : à partir de produits à forte consonance locale et d'organisations à fort ancrage territorial, globaliser les activités et les marchés,
- et la stratégie de niche : spécialisation sur un produit sophistiqué ou typique.

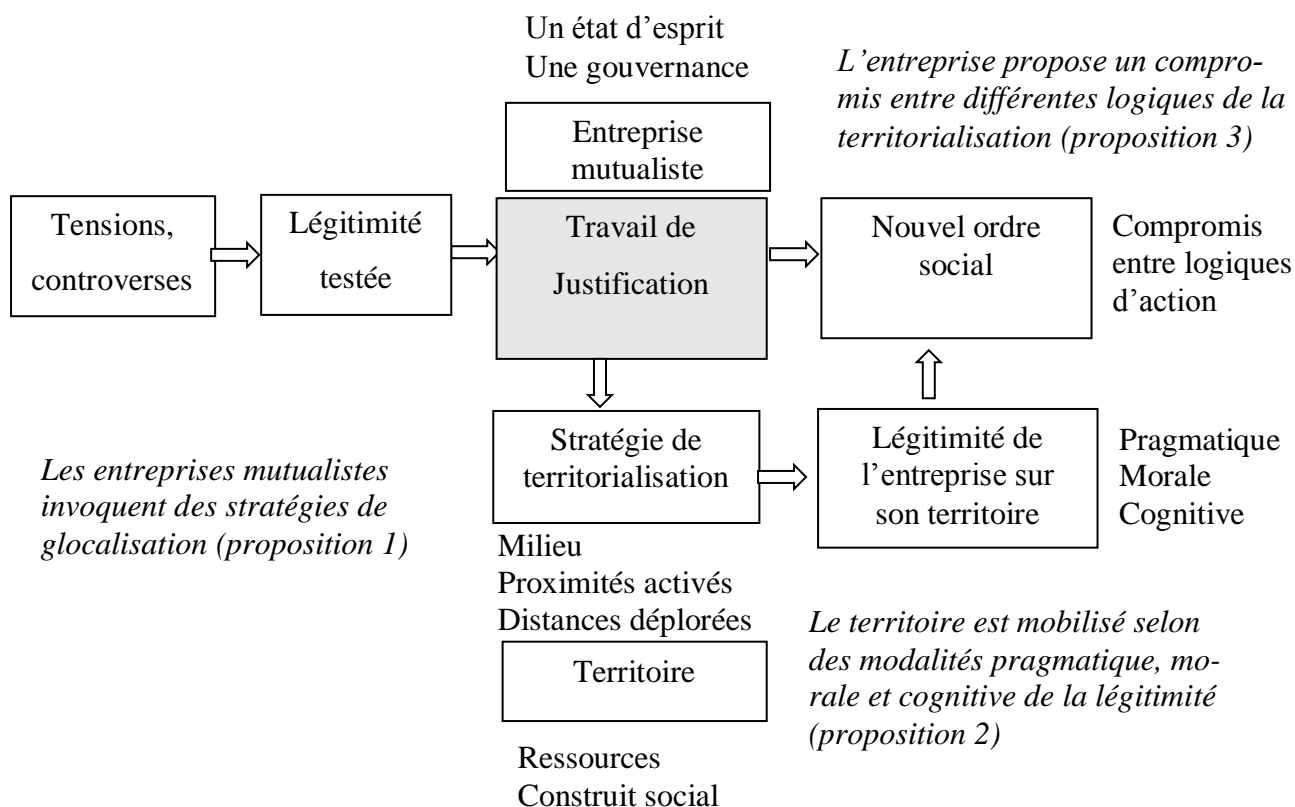
Les auteurs mentionnent (2011 : 67 ;72) que la glocalisation est notamment adoptée par les entreprises coopératives, caractérisées par un fort ancrage territorial et une participation à la gouvernance.

Ainsi on peut penser que l'entreprise mutualiste maintient sa légitimité par référence à une stratégie de territorialisation particulière. Nous devrions trouver dans le discours la référence à une stratégie de glocalisation (proposition 1). Cette démarche de légitimation repose sur l'établissement d'une définition du rapport au territoire, d'une légitimité de l'entreprise par rapport à son territoire (proposition 2) à travers un compromis entre différentes manifestations de la territorialisation proposition 3).

La figure 1 reprend les éléments constituant le cadre théorique de cette recherche.

Figure 1 : Cadre théorique

Le territoire dans la stratégie de légitimation de l'entreprise mutualiste



2. METHODOLOGIE

Nous appuyons la démarche de recherche sur une analyse de discours. Le texte choisi est un ensemble de discours prononcés en septembre 2011, lors d'une table ronde, pour célébrer les 100 ans de l'Office central, berceau du mutualisme breton. Les entreprises participantes, représentées par leur Président, sont le Crédit mutuel de Bretagne (secteur de la banque), Groupama Loire Bretagne (secteur des assurances) et Triskalia (secteur agricole). Ce texte nous intéresse à plusieurs titres :

- Les entreprises formées sont aujourd'hui anciennes et bien positionnées dans leur secteur d'activité. Leur forte présence dans le champ économique les rend sensibles à la tendance à la banalisation, à l'isomorphisme institutionnel et aux questionnements sur la légitimité.

- Un anniversaire est un moment clé pour un acte de justification, d'actualisation de l'identité de l'entreprise. Cela nous assure donc de rencontrer des acteurs et des discours centrés sur le mutualisme et sa raison d'être aujourd'hui.
- Les entreprises participantes manifestent le même souhait de célébrer leur identité mutualiste en s'associant aux 100 ans de l'Office Central à Landerneau ; elles reconnaissent de ce fait leur appartenance commune au mutualisme.
- L'ampleur de l'événement, avec environ 800 personnes attendues, peut donner de l'impact à la manifestation. Les principales parties prenantes sont conviées par les organisateurs : sociétaires, administrateurs, dirigeants et sociétaires.

Les interventions d'une durée totale d'une heure ont été intégralement retranscrites pour un volume de 17 pages. Cette matière brute est analysée manuellement par codification (Miles et Huberman, 2007). Nous avons établi une liste de codes, issue du cadre conceptuel. Nous avons ainsi attribué un code à chaque dimension de la légitimité : pragmatique (PR), morale (MO) et cognitive (CO). De même les logiques d'actions sont repérées par l'apposition de codes correspondant aux mondes marchand (MA), industriel (IND), civique (CIV), domestique (DOM), de l'opinion (OP) et de l'inspiration (INS). Il en va de même pour les types de proximités (socio-culturelles, institutionnelles, organisationnelles, cognitives). Puis, pour chaque entretien, les codes sont attribués en face de chaque segment : proposition ou phrase traitant du territoire. Le codage s'accompagne également de prises de notes en marge.

3. Résultats

3.1. Proposition 1 : Stratégie de territorialisation de l'entreprise mutualiste

Les discours prononcés mettent l'accent sur les diverses proximités, révélatrices d'une stratégie de glocalisation :

La proximité organisationnelle s'incarne dans l'emploi de salariés hautement qualifiés (« *On a demandé aux gens d'être bons, ils ont été bons. Le breton est discipliné.* »), dans la présence de certaines activités d'expertise voire de sièges de sociaux. La proximité inter-organisationnelle

est importante, avec l'implantation de filières dans le domaine agricole (production, transformation, distribution), « *parce que sur le territoire, si vous avez l'usine de transformation qui est tout à côté, et bien vous êtes très fort* ». Le partenariat se manifeste aussi par la création d'entités communes (ou la prestation de savoir-faire. Néanmoins on remarque que les partenariats vont au-delà du territoire local, avec des alliances au niveau national (centrale d'achat, chaire d'entreprise) ou européen. Enfin, la proximité avec les sociétaires existe dans une relation de confiance. Néanmoins, certains clients attendraient une relation à distance qui justifie le développement des activités de banque en ligne. La distance est déplorée principalement avec la grande distribution "*on aimerait fonctionner mieux avec la grande distribution*") et certains fournisseurs de matières premières ("*le prix de la céréale ne se fait pas à Landerneau mais à Chicago*").

La proximité institutionnelle se manifeste par la référence aux valeurs héritées de l'Office central (« *un esprit de coopération* »). Elle va au-delà, le discours mettant en avant deux éléments : une prise de décision au niveau local et un pouvoir qui reste entre les mains des administrateurs : « *Les dix caisses régionales bien entendu sont les pouvoirs mutualistes de ce groupe, ce sont elles qui dirigent ce groupe* ».

Les proximités socio-culturelles sont liées principalement aux administrateurs, « *qui suivent pas à pas le développement de l'activité de chacune des caisses ; qui contribuent bien sûr par leur rayonnement propre ; ce sont des ambassadeurs à leur façon, à travers leur pouvoir de recommandation évidemment ; qui contribuent directement au développement de l'activité de nos caisses. Ils apportent bien sûr tout leur savoir-faire, la connaissance du terrain, le sens de la proximité est également particulier.* »

Au niveau cognitif, la proximité s'exprime à travers un savoir-faire, celui des employés, celui d'une filière ou de partenaires. Le discours fait également référence à une entreprise différente, un modèle particulier, caractérisé par une gouvernance et une inscription dans la durée. Toutefois l'internationalisation reste un enjeu fort, les entreprises soulignent la nécessité d'être compétitif au plan européen et international. Le modèle mutualiste pourrait être un point d'appui : "*je crois que cela fait partie du modèle, de l'esprit pionnier (...) de savoir s'ouvrir et être en position de développement vers l'extérieur*". Les résultats sont synthétisés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Identification d'une stratégie de glocalisation des entreprises mutualistes

Proximités activées/distances déplorées par les entreprises glocalistes	Proximités activées/distances déplorées Dans le cas étudié
Proximités socio-culturelles et institutionnelles (participation citoyenne)	Oui : valeurs de coopération, participation
Distance organisationnelle déplorée (fournisseurs de matières premières)	Oui : grande distribution, fournisseurs de matières premières Non : implantation de filières, partenariats, chaire d'entreprises
Distances cognitives (pour l'internationalisation)	Oui : Défi d'être compétitif niveau international Non : main d'œuvre qualifiée, partage d'un modèle mutualiste, esprit pionnier

Ainsi les discours étudiés montrent des entreprises non seulement glocalistes mais également glocalisantes. Il s'agit pour elles de stimuler *"un milieu internationalisant qui intègre le global dans le local et propulse du local vers le global"* (Saives, Desmarteau, Kerzazi, 2011 : 72). Elles mettent en avant des initiatives qui renforcent la capacité internationalisante de leur milieu. Ce faisant elles expliquent à leurs parties prenantes que, tout en restant proches de leur milieu, elles en attendent une assise pour une expansion internationale.

3.2. Proposition 2 : Mobilisation du territoire selon des registres pragmatique, moral et cognitif de la légitimité

L'analyse de contenu identifie la façon dont est mis en avant le territoire selon les différentes modalités de la légitimité. Elle nous permet de définir la légitimité d'une entreprise glocalisante, en termes d'utilité (pragmatique), de valeur (morale) et de modèle (cognitif). Nous insistons sur l'enjeu de l'internationalisation propre aux firmes glocalisantes relevons particulièrement la tension entre territoire proche et distant.

Au niveau pragmatique, l'entreprise offre des services et avantages aux divers membres du milieu : pour les clients (accès, service adapté aux besoins et relation de confiance), emploi pour la population active, financement et génération d'activité. L'entreprise trouve sur son territoire de référence une main d'œuvre qualifiée.

Au niveau moral, l'entreprise participe au développement local, via des emplois et investissements, via des valeurs partagées (solidarité, un esprit de coopération) et via un pouvoir détenu par les élus. L'entreprise mutualiste est un « *partenaire de long terme de l'économie bretonne* », liée par une "*solidarité territoriale*". L'international est marqué par les questions de marché, de compétitivité, de spéculation, de survie. L'entreprise prône la coopération locale pour gagner la compétition internationale.

Au niveau cognitif, l'entreprise apparaît encadrée dans son territoire, liée à ses évolutions socio-économiques, mais aussi co-productrice de son modèle de développement. L'influence du territoire semble tangible sur la prise de décision : « *C'est vrai que le fait que les décisions importantes qui engagent le groupe soient prises ici dans le Nord Finistère, fait qu'on ne voit pas non plus tout à fait de la même façon. Je crois que le groupe ne se serait pas autant développé s'il avait été piloté à partir de Paris, de Marseille, ou (...) de Strasbourg* ». L'encastrement se manifeste aussi par l'implantation locale de la chaîne de création de valeur : production, usines de transformation, magasins de distribution. Enfin, les administrateurs jouent un rôle central dans ce modèle, en tant que garants de la différence mutualiste : « *ils nous font toucher du doigt des réalités que nous aurions parfois tendance à oublier (...) et qui in fine doivent faire la différence auprès de nos sociétaires* ». L'entreprise fait corps avec son territoire mais elle ne s'y limite pas.

La proposition 2 est ainsi vérifiée et étayée. Le territoire est mobilisé selon les différentes modalités de la légitimité dans le discours mutualiste, au niveau pragmatique (l'entreprise est liée au territoire par un échange d'activité), au niveau moral (elle exprime une solidarité territoriale) et cognitif (l'entreprise encadrée dans le territoire est co-productrice de son modèle de développement, le milieu local reste décisif dans le pilotage de l'activité).

3.3. Proposition 3 : L'entreprise mutualiste propose un compromis autour de différentes logiques de la territorialisation

Le travail de justification vise l'établissement d'un nouvel ordre social, d'une nouvelle définition commune de la situation. Dans le cas présent, l'analyse du thème du territoire dans le discours révèle un compromis entre différentes logiques d'action.

Au niveau du milieu local, on constate la présence des logiques :

- Domestique : importance du relationnel, la « maison », un attachement viscéral au territoire
- Civique : participation des élus, détenteurs d'un mandat local (« si je ne suis plus à la région, je n'existe plus au niveau national »), centre de décision, génération d'activité et d'emploi
- Industrielle : développement de filières, compétences, partenariats
- Marchande : produits du terroir, pouvoir de recommandation des élus pour le développement de l'activité, financement de l'économie locale

La présence de ces quatre logiques est typique du mutualisme (Pailler, 1992). Par contre, ce qui semble plus récent est l'articulation d'une double vision du territoire, locale et internationale. Le territoire international est en effet présenté selon les logiques marchande et industrielle. Typiquement, le développement d'activités en ligne (banque, assurance) s'accompagne d'une affirmation de leurs sièges sociaux sur le territoire local. Les verbatims suivants sont particulièrement éclairants :

« Nous avons fait le choix depuis longtemps, nous le confirmons en permanence, à travers des recrutements, des investissements, de nous installer, de nous développer à partir du Nord Finistère, bien sûr d'essaimer en Bretagne, voilà notre marché de référence. Et en même temps bien sûr, je crois que cela fait partie du modèle, de l'esprit pionnier qui animait les créateurs de l'Office Central il y a cent ans, de savoir s'ouvrir et être en position de développement vers l'extérieur. Nous ne sommes jamais aussi fiers que quand nous arrivons à gagner des marchés, des positions, en dehors des quatre départements bretons ». « Et dans cette crise, qu'est-ce qu'il nous faut ? Nous avons la coopérative proprement dite, nous avons les filiales, il nous faut donc des filiales fortes, avec du professionnalisme, avec des entreprises à taille européenne. »

Le principal compromis résiderait finalement dans l'acceptation de laisser les logiques domestique et civique aux portes du territoire local. Plus schématiquement, on pourrait dire que la glocalisation consiste à proposer un compromis local civique – international marchand.

CONCLUSION

Ce travail comporte bien entendu des limites. Certaines sont conceptuelles, par exemple nous n'aborderons pas de manière approfondie la façon dont le milieu influence le modèle d'affaires. D'autres sont plus méthodologiques : l'analyse d'un cas (3 entreprises) a une capacité de généralisation limitée; de même une analyse par entreprise serait plus fine.

Nous avons identifié dans le discours mutualiste une référence à une stratégie de glocalisation, confirmant les travaux de Saives, Desmarteau et Kerzazi (2011). Dans un tel cas de figure, l'enjeu pour la firme est d'activer les proximités lui permettant de rendre son milieu plus internationalisant. A plusieurs titres, ce discours illustre des actes de glocalisation, il peut apparaître en soi-même comme un acte de glocalisation du milieu, notamment en véhiculant une image de la territorialisation issue d'un compromis entre différentes logiques. Au territoire est associé un compromis domestique-civique-marchand-industriel, tandis qu'au niveau international n'apparaissent plus que les logiques marchandes et industrielles. Au plan théorique, l'idée du compromis entre logiques est nuancée avec l'institution d'un compromis à double niveau géographique. Au plan managérial, ce cas fournit des clés aux entreprises pour légitimer une stratégie de glocalisation et affirmer le projet entrepreneurial face aux autres parties prenantes. Ces constats soulèvent quelques questions. Le mutualisme est-il réservé à une échelle restreinte ? Le contrôle des organisations mutualistes sur les filiales est-il effectif ? Les entreprises mutualistes peuvent-elles peser sur les enjeux institutionnels européens ? Que penser de l'absence au niveau international des mondes civique et domestique, qui sont pourtant propres au mutualisme ?

REFERENCES

- Boltanski, L. et L. Thévenot (1991), *De la justification*, Paris : Gallimard, 1991.
- Colletis, G. et B. Pecqueur (1995), Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques, in *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica, 445 –463.
- Collette, C. et B. Pigé (2008), *Economie sociale et solidaire*, Paris: Dunod.
- Demoustier, D. et N. Richez-Battesti (2010), Les organisation de l’Economie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire, *Géographie, économie et société*, 1 : 12, 5-14.
- Di Maggio, P.J. et W.W. Powell (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields’, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Di Salvo, R. (2002), La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, *Revue d’Economie Financière*, 3 : 67, 165–177.
- Freeman, R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Ingham, M., De Viron F. et A. Tihon (2011), Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique, *Revue française de gestion*, 213 : 4, 125–140.
- Laville, J.-L. (2012), La gestion dans l’économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques, in Bayle et Dupuis (dir.) *Management des entreprises de l’économie sociale et solidaire*, Bruxelles : De Boeck, 3-13.
- Miles M.B. et Huberman M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Mauget, R. (2008), De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire : évolution ou dénaturation ? In Munoz et al. (dir.) *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes, 57–73.
- Pailler P. (1992), L’entreprise et ses valeurs : l’expérience des logiques d’action au Crédit Mutuel de Bretagne, *Revue Internationale de l’Economie Sociale (RECMA)*, 246, 49-61.
- Patriotta, G., J.-P. Gond et F. Schultze (2001), Maintaining legitimacy : Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications, *Journal of Management Studies*, 48 :8, 1804-1836.
- Pecqueur, B. et X. Itçaina (2012), Economie sociale et territoire : un couple allant de soi ?, *Revue internationale de l’économie sociale – RECMA*, 325, 48–64.
- Saives, A.-L., Desmarteau R.H. et L. Kerzazi (2011), Modèles d’affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Les cas de l’agroalimentaire au Québec, *Revue Française de Gestion*, 4 : 213, 57-75.

Phillips, N., T. B. Lawrence et C. Hardy (2004), Discourse and Institutions, *Academy of Management Review* 29 : 4, 635–652.

Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571–610.

Suddaby, R. et R. Greenwood (2005), Rhetorical strategies of legitimacy, *Administrative Science Quarterly* 50, 35-67.