

Les temporalités du mutualisme

**

Temporalities of mutualism

*

Yann REGNARD

Maître de conférences
IAE de Bretagne Occidentale
Laboratoire I.C.I., Brest

12, rue de Kergoat
CS 93837
29238 Brest cedex 3

yann.regnard@univ-brest.fr

Hervé GOUIL

Anakena

17 allée de la Danse
44800 Saint-Herblain

hgouil@wanadoo.fr

Les temporalités du mutualisme

L'objet de cet article est de présenter la variété des représentations du temps dans les entreprises se réclamant du mutualisme. Comme toute entreprise, soumises à l'obligation légale d'établissement des comptes annuels, les entreprises mutualistes rythment leurs performances financières par rapport à un temps quantitatif. Les spécificités institutionnelles font que l'assemblée générale se double d'un temps social fort puisque chaque sociétaire ou adhérent a le pouvoir, en principe, d'influer sur les décisions. L'offre d'une perspective de vie aux individus conscients de leur finitude constitue la raison sociale de ces entreprises mais la dimension sociétale, clé de voûte de leur différenciation, ne semble pas s'intégrer au temps annuel de référence. En effet, l'harmonie des performances financières et sociétales s'observe plutôt dans les temps longs. Les temporalités sont appréhendées à travers un corpus, c'est-à-dire un ensemble de données textuelles extraites des discours de dirigeants d'entreprises françaises emblématiques du mutualisme.

Mot-clés : symbiose, finitude, urgence, résilience, synchronisme, simultanéité, harmonie

Temporalities of mutualism

The issue of this article is to present several representations of time in mutualist companies. Through annual reports, mutualist companies link financial performances with a quantitative time. Through their specific memorandum of association, Annual General Meeting is a social time too, because each member may come to a decision according to a singular vote. Life guidance for threatened people is their finality, but societal factor is not an annual time. Indeed, financial and societal performances are harmonious rather in long times. From managers speeches of French mutualist companies, temporalities are reading by means of textual data.

Key-words : symbiosis, finitude, urgency, resilient, synchronism, simultaneity, harmonize

Las temporalidades del mutualismo

El objeto de este artículo es de presentar la variedad de representaciones del tiempo en la empresa mutualistas. Toda empresa está sometida, en el marco de sus cuentas anuales, a respetar un ritmo cuantitativo dependiente de sus resultados. La singularidad institucional hace que en la asamblea general se conjugué una dimensión social importante dado que cada societario o adherente puede, en teoría, influenciar las decisiones. La perspectiva de poder participar constituye la principal razón de esas empresas. Sin embargo, esa diferencia no parece concordar con el tiempo anual de referencia. En efecto, la armonía de los resultados sociales y financieros se observa a lo largo del tiempo. Las temporalidades están examinadas a través de un corpus de textos extraídos de los discursos de dirigentes de empresas francesas representativas del mutualismo.

Palabras claves : simbiosis, urgencia, finitud, resiliencia, sincronismo; simultaneidad y armonía.

L'objet de cet article est de présenter la variété des représentations du temps dans les entreprises se réclamant du mutualisme, fondement de leur stratégie. Le mutualisme n'est pas unifié et les temporalités s'y rapportant sont multiples. Par ailleurs, l'accentuation des considérations de court terme (vive compétition au sein du marché, entrée en Bourse) pèse sur le fonctionnement d'organisations plutôt portées sur le long terme. L'hybridation juridique (le statut mutualiste combiné au statut commercial) amène des confrontations de valeurs se matérialisant par des temps contradictoires. Plusieurs auteurs ont déjà établi la relation entre le temps et le mutualisme (ou son quasi-synonyme : la symbiose). Joël de Rosnay (1995) prévient que l'existence de bulles temporelles de densité différente au sein du même temps universel engendre des mécanismes d'exclusion. Le temps de la symbiose ou « temps symbionomique » permettrait une harmonisation. L'université du CJDES (Jeantet, 2002) explore les pistes empruntée par l'économie sociale (dont font partie les mutuelles et coopératives) pour passer d'un temps subi à un temps choisi. Une mutualisation du temps avec les territoires, les citoyens et les entreprises est nécessaire pour satisfaire cet enjeu. Pour comprendre l'intérêt d'une lecture temporelle du mutualisme, il faut commencer par définir son sens et préciser les temporalités pouvant être mobilisées par ce concept. Une étude empirique permettra de mettre en lumière la réalité de cette relation au sein des discours de dirigeants d'entreprises mutualistes.

1. CADRE DE LA RECHERCHE

1.1 Le sens du mutualisme

Par sa définition, le mutualisme est étroitement lié au temps. Il vient du latin « mutuus » signifiant « réciprocité ». C'est une notion utilisée notamment en biologie, proche de celle de symbiose¹. Le dictionnaire de biologie de la Cité des Sciences et de l'Industrie propose les définitions suivantes :

- « *La symbiose est une association durable et réciproquement profitable entre des organismes vivants* ».
- « *La symbiose est une association durable entre des être vivants et dont chacun tire bénéfice. Ils s'aident mutuellement à se nourrir, se protéger ou se reproduire... La notion de symbiose peut être étendue aux relations de l'homme avec des eco-systèmes et des machines qu'il a créées* ».

Le dernier développement est largement décrit par Joël de Rosnay (1995) du « Macroscopie » à « L'homme symbiotique » où les grands défis du troisième millénaire pourraient être relevés par « *la reconnaissance de la nature symbiotique des relations entre la société humaine et l'écosystème, l'un utilisant l'autre pour leur bénéfice mutuel* ». En France, il existe une définition juridique des « mutuelles » (loi de 1985, ordonnance avril 2001). Le premier article du nouveau code de la Mutualité qualifie la mutuelle de « *personne morale de droit privé à but non lucratif* » ayant pour objet « *l'action de prévoyance, d'entraide, de solidarité* » et à tout ce qui peut contribuer « *au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie* ». La notion d'entreprise mutualiste ne peut se réduire à cet unique statut juridique. En France, les banques dites « mutuelles » ou « mutualistes » ont en réalité le statut juridique de coopérative. La Confédération Française de la Coopération Agricole (devenu Coop de France en 2003) insiste sur l'organisation et le fonctionnement mutualistes, où l'expression est synonyme de démocratie, de participation et de solidarité. Jean-Louis Bancel (2002), directeur général de la Mutualité Française rappelle d'ailleurs l'usage français du mot mutualité comme « *exercice de l'activité complémentaire santé* » en précisant que les mutualités peuvent concerner des domaines différents (santé, assurance de biens et de personnes, banques). Associés aux coopératives, associations et fondations, les mutuelles forment l'économie sociale, expression reconnue par un décret de 1981 (Jeantet, 2001). En 1995, le Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (devenu le Conseil des Entreprises et Groupements de

¹ En biologie, le mutualisme se dissocie de la symbiose par son caractère non obligatoire.

l'Economie Sociale) a précisé dans sa charte de l'Economie Sociale les fondamentaux de ces entreprises en termes d'objectif et de fonctionnement : « *elles privilégient le service rendu par rapport au profit dégagé* » (principe de non-lucrativité) et « *elles appliquent la règle démocratique : 1 homme, 1 voix* » (CEGES, 1995). Toutefois pour Michel Dreyfus (2005) : « *les mutualistes interviennent aux moments de difficultés, voire de crise – maladie, vieillesse, décès – alors que les coopérateurs répondent surtout aux situations normales de la vie quotidienne* ».

De fait, le mutualisme n'est pas unifié, il se décline.

1.2 Les temporalités mobilisées par le concept de mutualisme

Sur la base des concepts liés au temps, le mutualisme apparaît comme une relation s'inscrivant dans la durée (le long terme) par le synchronisme des acteurs, voire une certaine harmonie. La finalité est la vie puisqu'il s'agit d'apporter une réponse à la détresse des individus confrontés à leur propre finitude. Dans une logique opérationnelle, il s'agit d'être en mesure de traiter rapidement (à court terme) des situations d'urgence, y compris financièrement.

1.21 L'origine de l'entreprise : des individus confrontés à leur finitude

A l'origine, le mutualisme est rarement le fruit spontané d'une simple volonté de s'associer. La décision de coopérer ne résulte pas d'une alternative. Elle se caractérise plutôt par l'absence de choix. La coopération « *est fille de nécessité* » (Desroche, 1976). Autrement dit, il faut s'associer ou mourir. Lorsque la pauvreté est telle ou la survie menacée, l'action mutualiste s'impose « naturellement ». En France aux 19^{ème} et 20^{ème} siècles, ce fût le cas des sociétés de secours mutuels (Duroy, 1991 ; Toucas, 1998) et des coopérations maritime, agricole ou bancaire (Dreyfus et Toucas, 2005). A l'inverse, le lien mutualiste s'affaiblit s'il n'y a plus d'anxiété face à l'avenir (si le risque de mort disparaît). Le mutualisme a ainsi été délaissé dans les pays du Nord durant les « Trente Glorieuses » ou du moins les liens se sont distendus. Mais il revient avec force au goût du jour puisque la survie n'est plus acquise. L'augmentation du nombre de personnes défavorisées ou en difficulté créent les conditions d'un nouvel essor. Dans les pays du Sud, la situation de nécessité ne s'est jamais démentie, expliquant l'émergence de nombreuses initiatives (Favreau et Fréchette, 2002). Gilles Marchandon (2000), de la Fédération Nationale Interprofessionnelle des Mutuelles, affirme que « *la mutualité, dans ce qu'elle a d'essentiel, est promise sinon à un avenir infini, du moins à une très longue histoire, qui durera aussi longtemps que le malheur matériel, sous toutes ses formes, menacera l'individu isolé* ».

La conscience de sa propre finitude amène l'individu à rechercher une protection. Face aux besoins du consommateur et à son faible degré de tolérance à l'incertitude, l'entreprise classique peut apporter une réponse individualiste, où chaque contrat est ajusté aux seules caractéristiques de la personne (qui sera seule face à la difficulté en fonction de ses moyens). Les critères de sélection du risque y sont, semble-t-il, plus étroits que dans les entreprises mutualistes (Grip, 2001). Une réponse solidaire, par appartenance à une communauté professionnelle ou géographique, constitue le socle fondateur des mutuelles : la difficulté, la mort en particulier, est moins coûteuse et paraît moins redoutable si le risque est partagé. L'offre mutualiste est celle d'un fort contrôle de l'incertitude. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une réponse collective au stress individuel. Les aléas aux conséquences financières insoutenables menacent individuellement toutes les personnes mais ne se réalisent effectivement que sur quelques uns. « *La société actuelle représente déjà une protection contre l'aléatoire et l'adversité. Dans les pays développés, un citoyen peut bénéficier – grâce aux cotisations individuelles ou aux calculs de probabilités effectués sur un nombre important de personnes – d'assurances contre des risques divers, d'assurances vie ou chômage, d'allocations de retraite, de la Sécurité Sociale, des régimes de mutuelles ; de services bancaires ou de distribution de produits et services* » (Rosnay (de) , 1995).

Le traitement de ces situations d'urgence est le métier de l'entreprise mutualiste. La pertinence de la réponse apportée se mesure selon deux dimensions du temps (Gasparini, 1995) : « *La première dimension nous ramène par le biais de la succession du temps à la rapidité et à la vitesse... Elle se*

rapporte à une conception quantitative du temps... La seconde dimension désigne le moment favorable... L'accent est mis plutôt sur l'efficacité de l'action... et aussi ; -à la limite- sur les valeurs qui s'y rattachent ». L'atout du mutualisme repose surtout sur le caractère opportun de son intervention face aux détresses individuelles car sa rapidité de réaction est parfois décriée (cf. infra, Le temps social de l'Assemblée Générale).

1.22 Le temps quantitatif des comptes annuels

La non-lucrativité doit se comprendre comme un principe visant les individus et non l'entreprise elle-même². Le profit de la relation mutualiste est nécessaire ne serait-ce que dans un souci de pérennité. Les entreprises mutualistes ont, comme toute entreprise, une logique intéressée financièrement. « Ce ne sont pas des entreprises comme les autres mais comme les autres ce sont des entreprises ». Ce ne sont pas des philanthropes ni des œuvres de bienfaisance à fonds perdus. Cette idée n'est pas forcément synonyme de résultat comptable fortement positif. Mais même une organisation à but non-lucratif se doit au moins de ne pas perdre d'argent et toute marge dégagée peut très bien servir à assurer la propre finalité de cette organisation en assurant le financement de ses projets. Les résultats dégagés et les réserves accumulées contribuent à la bonne santé de ces entreprises en termes de rentabilité, de solvabilité (Roussel, 2002) et constituent des garanties sérieuses pour leurs membres. « La Valeur de notre Mutualité », étude menée en 2000 par l'ACME (association des assureurs coopératifs et mutualistes européens), auprès de 97 compagnies d'assurance –mutuelles et sociétés anonymes- de 11 pays de l'Europe de l'ouest, révèle que les performances financières des mutuelles sont généralement meilleures que les sociétés de capitaux (Hollas, 2001). Toutefois, cette réalité du profit (juridiquement autorisé) est mal perçue par certains militants mutualistes, notamment dans les mutuelles de santé (où « la santé n'est pas un commerce »), qui préfèrent utiliser une terminologie en phase avec leur système de valeurs. Les mots bénéfice et profit frôlent l'indécence : ils seront par conséquent proscrits lors de la présentation des comptes (Meyer, 2001). Excédent ou résultat positif se distinguent en revanche du capitalisme classique. De même, fonds d'établissement est préféré à fonds propres.

Comme toute entreprise, soumises à l'obligation légale d'établissement des comptes annuels, les entreprises mutualistes évaluent leurs performances financières. En revanche, l'évaluation de l'efficacité sociale ou sociétale et le choix de l'outil sont laissés à leur discrétion, même si la vocation sociale constitue leur objet. Cette dichotomie renvoie en partie à la distinction entre temps quantitatif et temps qualitatif : « *Le temps est-il une structure abstraite dont l'objectif est de mesurer, de classer les événements « dans le temps » ou au contraire le temps n'existe-t-il qu'au travers des événements ?* » (Tarrondeau et Naccache, 2001). La dimension sociétale, clé de voûte de leur différenciation, ne semble pas s'intégrer aussi facilement à ce temps annuel de référence ; la production d'indicateurs appropriés y est plus mal aisée. Les rapports de développement durable ne sont obligatoires que pour les sociétés cotées et ne bénéficient pas d'une unité de mesure commune (Igalens, 2004). Le bilan sociétal³ mérite d'être cité comme illustration possible du temps qualitatif. Il ajoute à l'exhaustivité des points d'analyse sociétaux (associant toutes les parties prenantes) l'intervention d'un consultant extérieur censé garantir la neutralité du jugement. Les entreprises mutualistes ne sont pas plus tenues que les autres de produire une information de ce type, mais la transparence exigée par la démarche y est semble-t-il plus facile à mettre en œuvre. Peu développé car plus complexe que la rédaction d'une simple charte de bonne conduite, l'outil a été retenu par des coopératives agricoles (Chomel et Couturier, 2003) et des mutuelles d'assurance (Granger, 2003) qui anticipent sur la demande croissante des acteurs à ce sujet.

1.23 Le temps social de l'Assemblée Générale

² Par ailleurs, cette règle est graduée selon les statuts : elle est absolue pour les associations, elle est relative pour les coopératives, où des dividendes limités sont possibles.

³ Le bilan sociétal est un outil développé par le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale) depuis 1996 : www.cjdes.org

Le mutualisme se décrit imparfaitement par le rythme annuel d'établissement des comptes annuels censé rendre compte de leur performance. Il en est de même pour le rythme annuel des assemblées générales propres aux statuts juridiques « mutualistes ». La lenteur de prise de décisions, fruit d'une dimension institutionnelle plus complexe que l'entreprise actionnariale classique, paraît compromettre la réactivité. Organisation volontiers qualifiée de lourde et synonyme de retards, il s'agit aussi d'un rythme démocratique et d'une nonchalance pouvant être révélatrice d'un degré d'expertise apprécié. « *L'affectio societatis, avec son souci d'offrir le meilleur rapport qualité/prix dans les services, favorise la relation durable* » (Roux, 2002). L'assemblée générale, moment fort de l'entreprise mutualiste est un temps social, puisque chaque sociétaire ou adhérent a le pouvoir d'influer sur les décisions. Si le « *pouvoir d'expression épisodique* » (Koulytchizky et Mauget, 2001) constitue une force, dans le même temps le processus démocratique « *fragmente le temps en segments de relatives courtes durées...son tempo incite davantage aux réformes graduelles qu'aux grandes ruptures politiques* » (Santiso, 1995). Le rythme organisationnel est lent et régulier. Il n'y a donc rien d'étonnant à constater des performances dignes d'un marathonien plutôt que d'un sprinter. La métaphore s'arrête là, car le cheminement mutualiste est œuvre collective et non éclat individuel.

1.24 Le synchronisme institutionnel des acteurs

L'articulation des temps élus-salarié est une sorte de synchronisme, si on considère que l'entreprise est seule à orchestrer cette simultanéité. Il s'agit plutôt d'harmonie si, par des liens de réciprocité, tous participent à la construction de ce futur. « *La majorité des dirigeants aspire à une entreprise fusionnelle où l'esprit du futur serait un bien commun* » (Bergadaà, 2001) mais les statuts mutualistes, en particulier, encouragent explicitement un tel comportement. En effet, les sociétaires ou adhérents sont à la fois propriétaires de l'entreprise mutualiste et bénéficiaires des prestations proposées. Ils élisent leurs représentants, non en proportion des titres détenus mais selon un vote singulier. Les administrateurs et le président (les élus) en particulier détiennent les pouvoirs de propriété et de contrôle, tandis que le directeur (le professionnel) assure une mission opérationnelle de gestion (Salvo (Di), 2002). Cette séparation des pouvoirs entre président et directeur se retrouve, en principe, à tous les échelons : du niveau local au niveau central. Elle constitue la clé de voûte du gouvernement de l'entreprise mutualiste et garantit des ajustements conformes aux intérêts des sociétaires ou adhérents. Mais les mécanismes démocratiques peuvent être mis à mal en cas de verrouillage des conseils d'administration par la technocratie et/ou en cas de relégation des administrateurs à un rôle de figurant entérinant des décisions déjà prises (Fabre, 1998). « *L'extension des pratiques standardisées de gestion tend parfois à effacer certains traits majeurs de la pratique démocratique* » (Marc, 1984). Toutefois Jean-Noël Ory et Mireille Jaeger (2004) nuancent ce constat. Si la dilution des droits de propriété (propre au principe un homme, une voix) est susceptible de renforcer l'autonomie des dirigeants à l'égard des sociétaires, la nécessité d'être performant (pour bénéficier d'intéressement, de participation ou pour éviter les opérations de fusion ou absorption au sein du réseau coopératif) engendre des mécanismes qui garantissent les intérêts des sociétaires.

1.25 Des temps longs

Né dans le temps contraint de l'urgence, l'entreprise mutualiste se doit d'être résiliente⁴ par la suite, c'est-à-dire assurer sa propre survie pour pouvoir assurer celle des sociétaires et adhérents qui comptent sur elle. Le caractère non « opéable », propre à son statut juridique, lui confère cette stabilité (Demoustier, 2001). Dans de nombreux cas, il semble que la démutualisation directe et totale soit l'exemple à ne pas suivre compte tenu de la disparition de la nouvelle société peu de temps après la modification de la forme juridique (Commission Européenne, 2003). Néanmoins, la résilience d'une entreprise ne dépend pas seulement de sa capacité de survie à court terme mais également de son projet à long terme. Le mutualisme correspond, par nature, à une cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999)

⁴ Comme le mutualisme, il s'agit d'un terme emprunté au vocabulaire de biologie. Il se réfère à la capacité d'une espèce de survivre dans un certain nombre d'environnements.

dont l'organisation en réseaux est bâtie sur des relations interpersonnelles de confiance stables et durables.

Une pensée philosophique orientale décrit la vie comme un cercle : une fois qu'on a trouvé un centre, il suffit de tourner autour. Le « cercle de vie » de l'entreprise mutualiste est la vie elle-même. L'entreprise mutualiste n'est jamais aussi bien positionnée par rapport à son cœur de métier que lorsqu'elle offre une perspective de vie aux individus menacés, un « sens ». Du temps subi (vie menacée) qui a présidé à sa création, elle évolue vers un temps choisi (projet de vie). William Grossin (1992) considère d'ailleurs le temps et la vie comme inséparables. Ainsi, les mutuelles de santé assurent la prise en charge de la douleur et le développement des soins palliatifs pour les malades en fin de vie (Laxalt et al., 2003). Les banques mutualistes jouent un rôle significatif dans la lutte contre l'exclusion bancaire (Gloukoviezoff, 2005). La légitimité passe par la dimension pragmatique en apportant une satisfaction immédiate (ou à brève échéance) aux différents agents (y compris ceux qui assurent le financement) mais elle est forte et durable par la dimension morale qui donne une direction sans être une échéance stricte. Elle suppose donc la recherche d'un gouvernement équilibré en assurant une cohérence d'ensemble entre plusieurs acteurs et plusieurs volets de légitimité (Cadiou, Morvan et Gabriel, 2005). Pour harmoniser ces bulles temporelles de densités différentes, Joël de Rosnay (1995) parle d'un temps symbionomique, c'est-à-dire d'une auto-organisation conduisant à l'association durable de deux ou plusieurs entités réciproquement profitable

Le projet mutualiste, par son offre d'une perspective de vie, concerne les sociétaires ou adhérents mais également le territoire. Il oblige les entreprises à sortir de leurs murs pour chercher hors du marché strict et hors de l'horizon temporel habituel (l'établissement des comptes annuels) les conditions de leurs rentabilités futures. Le passage de l'individuel au collectif est l'art de la subsumption (Rosnay (de) , 1995). Le fait de retenir cette terminologie peu usitée nous semble approprié pour traduire un phénomène qui va au-delà d'un simple regroupement puisqu'elle consiste à « *intégrer sa propre individualité dans un plus grand que soi pour en tirer avantage et donner du sens à son existence* ». Comme un jeu de poupées gigognes, le temps et l'espace du sociétaire ou adhérent intègrent successivement l'entreprise mutualiste, le territoire (région ou nation, écosystème) et le monde entier (biosphère, prochaines générations). L'exemple d'Alexis Gourvenec (2001), PDG de Brittany Ferries, illustre ce schéma. Sous son impulsion, la SICA de Saint-Pol-de-Léon en 1961 est créée pour fédérer des producteurs légumiers menacés économiquement. Mais son action s'inscrit dans le cadre plus large d'une défense du territoire qui a contribué, à l'échelle régionale de la Bretagne, à la mise en place d'un réseau routier, d'une plateforme industrielle, d'un port en eau profonde, des télécommunications et d'une université. La réponse immédiate à l'urgence (au niveau local) a su se muer en une réponse sur 30 ans (au niveau de la région, voire du pays).

Les considérations de court terme apparaissent en contradiction du projet mutualiste. Or, l'échéance financière annuelle s'impose parfois aux autres dimensions au cadre temporel plus diffus. Le coût des malades en fin de vie incite à améliorer la « productivité » des unités de soins palliatifs (Laxalt et al., 2003). La volonté d'éviter les surcoûts conduit à l'implantation des agences bancaires en dehors des zones géographiques marquées par la précarité (Gloukoviezoff, 2005). L'entrée en Bourse conduit à des engagements au marché en termes de rentabilité des fonds propres (Counis, 2002). La perte de référence aux valeurs humanistes (perte du sens) est vécue par certains acteurs comme une amputation de l'avenir. Pourtant les compatibilités du court terme et du long terme existent. Plusieurs cités au sens de Luc Boltanski et Eve Chiapello peuvent cohabiter (cité marchande et cité par projet par exemple). L'entrée en Bourse permet l'accès à des financements impossibles jusqu'alors, contribuant ainsi à la résilience de l'entreprise mutualiste. La prévention routière des mutuelles d'assurances, les campagnes de vaccinations des mutuelles de santé, la recherche d'une meilleure nutrition dans la coopération agricole, la lutte des banques mutualistes contre l'exclusion bancaire ne sont pas seulement conformes au projet mutualiste. Dans une logique symbiotique, ce ne sont pas des actes désintéressés : en renforçant les mutualisés, ils renforcent la capacité de survie de l'entreprise mutualiste prestataire. Des assurés prudents sur la route, des assurés sociaux sans maladie, des consommateurs en bonne santé, des clients inclus dans le système

bancaire sont gages de rentabilité pour les entreprises mutualistes soit par le maintien de flux de ressources, soit par des coûts évités.

Une multiplicité de conduites temporelles peut être observée, dans les faits, dans les entreprises mutualistes : conscience de finitude des individus, urgence des situations, temps quantitatif des comptes annuels, faiblesses de description du temps qualitatif, temps social de l'Assemblée Générale, synchronisme des acteurs, temps longs du projet et du territoire. La variété des temporalités sociales est liée à la diversité des situations sociales (Ramos, 1992). Comment s'expriment ces temporalités dans les discours des dirigeants des entreprises concernées ? Quelles sont celles qui sont mises en avant ?

2. ETUDE EMPIRIQUE

2.1 Méthodologie

Les temporalités du mutualisme sont appréhendées par analyse lexicale d'un corpus, c'est-à-dire sur la base d'un ensemble de données textuelles extraites des discours de dirigeants d'entreprises françaises emblématiques du mutualisme.

2.11 Une analyse lexicale, appuyée de mot-outils marqueurs d'une relation temporelle

L'analyse fait appel au logiciel ALCESTE 4.7. Cet outil⁵ 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 dendogramme) 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.

En outre, ALCESTE laisse la possibilité, sous forme optionnelle, de « doser » le traitement en fonction des catégories grammaticales de mots. Pour l'étude présente l'analyse de la catégorie de mots-outils marqueurs d'une relation temporelle a été activée. Dans le traitement standard proposé par ALCESTE, cette option est inactive. Compte tenu de la thématique abordée sur les temporalités, cette dernière nous semble opportune. Des mots tels que « avant », « après », « durant », « déjà » participeront donc à la classification des U.C.E..

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 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 déclinaison du sens du mutualisme et la variété des temporalités s'y rapportant.

2.12 La constitution d'un corpus de discours d'entreprises emblématiques du mutualisme

⁵ Nous tenons à remercier Jérémy Morvan, doctorant à l'IAE de Bretagne Occidentale pour ses précieux conseils dans l'utilisation du logiciel ALCESTE.

Les discours stratégiques des dirigeants ne sont pas de simples exercices de style. Comme l'indique Jean-Yves Duyck (2002), « *le mot du président tend à devenir le point de passage obligé de l'expression de la firme* » répondant, entre autres, à l'objectif stratégique de « *participer au management symbolique de l'organisation en (ré)affirmant les valeurs de la firme dans les domaines normatifs, performatifs et rituels* ». Avec la volonté d'observer cette orientation stratégique des dirigeants, le choix des discours s'est donc opéré sur la base d'entreprises françaises d'une certaine taille (occupant, dans leurs secteurs respectifs, les premières places) et faisant notoirement du mutualisme une référence (utilisant explicitement le mot « mutualisme » ou ses dérivés tels que « mutuelle » ou « mutualité »). La sélection s'est donc opérée en fonction de qu'elles en disaient quoiqu'elles fassent. Sélectionner en fonction des actions concrètes aurait d'ailleurs poser le problème du choix des critères : le mutualisme ne se quantifie pas simplement. C'est pourquoi des entreprises comme les coopératives agricoles sont écartées de l'analyse, bien qu'elles se soient souvent constituées à l'origine pour faire à des situations d'urgence d'individus menacés. A contrario, des entreprises faisant l'objet de controverses sur leur véritable nature sont retenues. Henri de Castries (2001), président du Directoire d'AXA s'appuie sur le mutualisme pour expliquer la réussite du groupe. D'autres acteurs contestent son appartenance au mouvement. Même si les mutuelles d'AXA détiennent encore 20 % du capital du groupe et 30 % des droits de vote, il est reproché au groupe de se servir du statut mutualiste comme d'un artifice anti-OPA et de ne plus avoir de projet mutualiste. Enfin des entreprises unanimement reconnues comme mutualistes (la Fédération Nationale de la Mutualité Française par exemple) sont, bien entendu, retenues. Au total huit discours de dirigeants d'entreprises emblématiques du mutualisme (cf. tableau n°1) forment ce corpus :

- deux du secteur santé (Fédération Nationale de la Mutualité Française notée FNMF, Mutuelle Générale de l'Education Nationale, notée MGEN),
- trois du secteur bancaire (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Caisse d'Epargne),
- trois du secteur des assurances (AXA, Groupama, Mutuelles du Mans Assurances notées MMA).

Les discours sont ceux prononcés par les dirigeants au cours ou au titre de l'année 2003. Le choix de l'année s'est fait en fonction des données disponibles les plus récentes au moment de l'étude. Il n'y a que deux entreprises pour le secteur santé contre trois pour chacun des autres secteurs. La taille des discours pour ce secteur étant plus importante en nombre de mots, l'équilibre du corpus (par tiers) est respecté, garantissant un traitement statistique non biaisé par le « poids » des discours. Les données textuelles retenues sont majoritairement issues de rapports annuels, sans qu'il ait été procédé à des rajouts. Toutefois, pour enrichir le corpus et en 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 discours : le nom de l'entreprise et le secteur d'appartenance.

Tableau 1 : Les discours des Présidents d'entreprises mutualistes composant le corpus analysé

Entreprises	Identité du dirigeant	Nature du discours
FNMF	Jean-Pierre Davant	Discours d'ouverture (37ème Congrès de la Mutualité)
MGEN	Jean-Michel Laxalt	Rapport moral
Crédit Agricole	René Carron	Mot du président (rapport annuel)
Crédit Mutuel	Etienne Pflimlin	Mot du président (rapport annuel)
Caisse d'Epargne	Jacques Mouton (Conseil de Surveillance) Charles Milhaud (Directoire)	Mot du président (rapport annuel)
AXA	Claude Bébéar (Conseil de Surveillance)	Mot du président (rapport annuel)
Groupama	Jean Baligand	Mot du président (rapport annuel)
MMA	Jean-Claude Seys	Mot du président (rapport annuel)

2.2 Résultats

Sur les 157 U.C.E. composant le corpus, 113 sont analysées soit 71,97 %. Celles-ci sont regroupées en 5 classes dont les attractions-répulsions peuvent être observées sur un dendrogramme (Classification Descendante Hiérarchique) et sur un mapping (Analyse Factorielle des Correspondances).

2.21 Des temporalités inégalement représentées dans 5 classes⁶

Les discours des mutuelles de santé se retrouvent dans les classes 1 et 5, ceux des assurances mutuelles dans la classe 4 et ceux des banques mutualistes dans la classe 3. La classe 2, non typique d'un seul secteur, regroupe les discours du Crédit Agricole et d'AXA.

La classe 1 (cf. tableau n° 2) regroupe 23 U.C.E. soit 20,35 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des mutuelles de santé et plus particulièrement de la FNMF. Les formes retenues indiquent une posture d'acteur incontournable dans le système de santé français. L'accent est mis sur l'offre concrète ou le but à atteindre (« pratique », « médical », « agir », « santé ») pour faire face aux besoins de soins sans que ces derniers ne soient explicitement mentionnés. L'offre globale d'une perspective de vie prime, dans le discours, sur les détresses individuelles. Bien que les mots outils, marqueurs d'une relation temporelle, soient plus fortement représentés dans cette classe que dans les autres, les échéances n'apparaissent pas, laissant suggérer une action dans la durée (une direction, un sens), ce qui est logique au regard d'un tel objectif de long terme.

Tableau 2 : Le temps long d'une perspective de vie (résultats de la Classe 1)

Formes réduites	proposition + francais+ travaux	sante+ durant	medica< egalementsysteme+	solution+ socia+l	pratique+	grand+	ag+ir
Formes complètes	proposition(1) pratique(2) socialement(1)	propositions(4) pratiques(3) sociales(1)	francais(3) grandes(3)	francaise(3) grands(1) agir(1)	sante(10) medical(1) travaux(3)	medicales(1) durant(3) systeme(6)	medicaux(1) solutions sociales(4)

La classe 2 (cf. tableau n° 3) regroupe 43 U.C.E. soit 38,05 % du corpus analysé. Elle n'est pas représentative d'un secteur mais de deux, puisqu'elle concerne le Crédit Agricole et AXA. Les formes retenues sont centrées sur le temps court (« année », « résultat », « exercice ») et quantitatif (« crédit », « financier », « marché », « bourse »). Le discours ne rend compte que de la performance individuelle de l'entreprise (« leader », « métier »), les partenariats et les liens ne sont pas évoqués. Le « marché » est le plus souvent financier et impersonnel. Deuxième classe (après la classe 1) à avoir une forte densité de mots outils, marqueurs, d'une relation temporelle, ces derniers servent à opérer des comparaisons d'un exercice à l'autre, sans perspective de durées plus longues que l'année. Pour le Crédit Agricole, cette coloration financière de court terme semble logique compte tenu de la proximité de son entrée en Bourse (en 2002) et constitue pratiquement un parcours obligé vis-à-vis des actionnaires. C'est la classe la plus importante en volume de texte, prouvant qu'il s'agit d'une temporalité digne d'intérêt aux yeux des dirigeants. Mais le rythme annuel d'établissement des « mots du du Président » accentue sans doute artificiellement la place de cette temporalité au sein du discours.

Tableau 3 : Le temps court et quantitatif de la profitabilité (résultats de la Classe 2)

Formes réduites	marche+ credit+ resultat+ annee+ leader+ metier+ financier+ concretis+er precedent+ entreprise+
Formes complètes	marche(7) marches(9) credit(15) resultat(3) resultats(9) annee(8) annees(5) leader(6) leaders(1) metier(3) financier(2) financiere(3) financieres(1) financiers(5) metiers(6) concretisant(1) concretisation(2) concretiser(1) concretisons(1) precedent(2) precedentes(2) precedents(1) entreprise(2)

La classe 3 (cf. tableau n° 4) regroupe 15 U.C.E. soit 13,27 % du corpus analysé. Elle est représentative des banques mutualistes et plus particulièrement du Crédit Mutuel et de la Caisse

⁶ Ne sont présentées que les formes les plus significatives au sens du test du X² 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.

d'Épargne. Les formes retenues sont centrées sur le sociétaire (« réseau », « sociétaire », « proximité »). Les formes « client », « produit » et « service » y sont directement liés puisque dans la logique coopérative, les sociétaires sont les bénéficiaires des prestations, l'entreprise mutualiste devant fournir un rapport qualité-prix au moins aussi bon que celui du marché (cf. Loi de 1947 sur les coopératives). L'importance de cette catégorie de partenaires n'occulte pas l'impératif de bon sens économique avec les formes « développement », « rentable » et « risque ». Ces dernières formes sont présentes sans toutefois être prépondérantes comme dans la classe 2. L'idée de liens ou de relations réciproquement profitables est donc sous-jacente.

Tableau 4 : Le synchronisme partenarial (résultats de la Classe 3)

Formes réduites	client+ produit+ service+ developpement reseau+ societaires proximite banqu+e renfor+er objectif+ bancassur+ risque+ renta+ble
Formes complètes	client(1) clients(8) produit(2) produits(3) service(2) services(4) developpement(5) reseau(3) reseaux(1) societaires(3) proximite(4) banque(5) banques(1) renforcee(1) renforcement(1) renforcer(1) renforces(1) objectif(2) objectifs(1) bancassurance(2) risques(2) rentable(2)

La classe 4 (cf. tableau n° 5) regroupe 11 U.C.E. soit 9,73 % du corpus analysé. Elle est représentative des assurances mutuelles et plus particulièrement de Groupama (de MMA dans une moindre mesure). Les formes retenues font référence à la dimension institutionnelle (« caisse », « centrale », « structure », « groupe », « organisation »). La forme « régional » n'évoque pas directement l'enracinement dans le territoire mais plutôt un étage institutionnel intermédiaire dans l'organisation mutualiste. Ce n'est pas un état statique. D'une part, les évolutions existent (« nouvel »), d'autre part les considérations financières sont présentes dans une logique d'optimisation interne (« coûts », « ressources »). Curieusement, les formes « élus » ou « administrateurs » significatives du fonctionnement mutualiste sont très peu présentes. Cette discrétion peut s'expliquer par la fonction de Président. Ce dernier étant un élu, l'opportunité de communiquer à ses pairs par un discours officiel est superflue. De façon plus pessimiste, l'absence de référence explicite peut également traduire la faiblesse de leur poids politique dans les prises de décisions, la technocratie salariale restant aux commandes. La classe 4 est celle où la référence au temps est la moins visible ou en tout cas la moins évidente. Il y aurait pourtant de nombreux éléments à citer à l'égard du temps social des Assemblées Générales. S'agit-il d'une temporalité secondaire, justifiant le faible nombre d'U.C.E. consacrées à ce thème ? La classe 4 est ainsi la plus petite des classes. L'évidence de cette temporalité, puisqu'elle est présente dans les statuts et donc connue de tous, fournit une explication sur le fait que l'on n'y fasse pas systématiquement référence. L'élément est stable dans le temps et n'amène pas de remarques particulières.

Tableau 5 : Le rythme institutionnel (résultats de la Classe 4)

Formes réduites	caisse+ regiona+l groupama centrale+ permettre nouvel+ structure+ operat< assur< groupe+ ressource+ cout+ meilleur+ organisat+ion poursuivre.
Formes complètes	caisse(2) caisses(7) regionales(6) groupama(10) centrale(2) centrales(3) permet(1) permettre(1) permettront(1) nouvel(1) nouvelle(1) nouvelles(2) structure(1) structures(4) operationnelles(1) operations(1) groupe(6) groupes(1) ressources(2) cout(1) couts(1) meilleur(1) meilleure(1) meilleurs(1) organisation(2) poursuit(1)

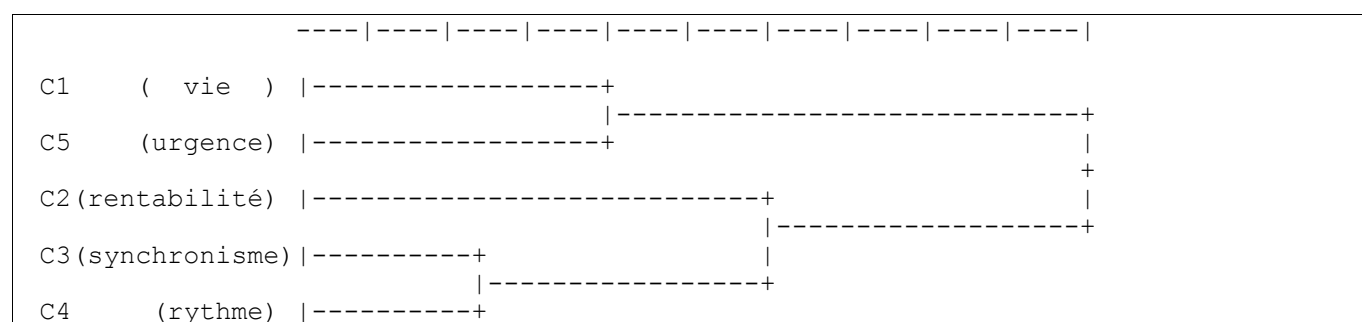
La classe 5 (cf. tableau n° 6) regroupe 21 U.C.E. soit 18,58 % du corpus analysé. Elle est représentative des mutuelles de santé et plus particulièrement de la MGEN. Les formes retenues indiquent clairement l'appartenance au secteur santé (« maladie », « soins », « santé »). Toutefois, à la différence de la classe 1 également typique de ce secteur, l'accent est mis sur le caractère d'urgence créé par le besoin en soins et la nécessité d'une prise en « charge ». La réponse opportune et diligente s'inscrit nécessairement dans un temps court pour faire face aux situations de détresse individuelle des malades. A noter que la forme « assurance » ne fait pas référence au secteur des assurances mais à l'assurance maladie.

Tableau 6 : La diligence face à l'urgence (résultats de la Classe 5)

Formes réduites	maladie+ niveau+ nationa+l genera+ mutu+el l soin+ mgen charge+ assur< mouvement+ sante+ professionn+el financ+er mutualiste+ securite+
Formes complètes	maladie(11) niveau(5) national(1) nationale(3) nationales(1) general(3) generale(4) generales(2) mutualite(8) mutuelles(6) soins(5) mgen(4) charge(3) assurance(11) assurances(1) mouvement(4) professionnelle(1) professionnels(2) financement(1) financeur(3) mutualiste(5)

2.22 Une dichotomie sectorielle entre temps extrêmes et temps intermédiaires

Les cinq classes issues de la Classification Descendante Hiérarchique conduisent à l'architecture du dendogramme ci-dessous (cf. tableau n° 7).

Tableau 7 : Les temps extrêmes et les temps intermédiaires (dendogramme)

Deux grandes branches se distinguent :

- la santé (classes 1 et 5),
- la banque et l'assurance (classes 2, 3 et 4).

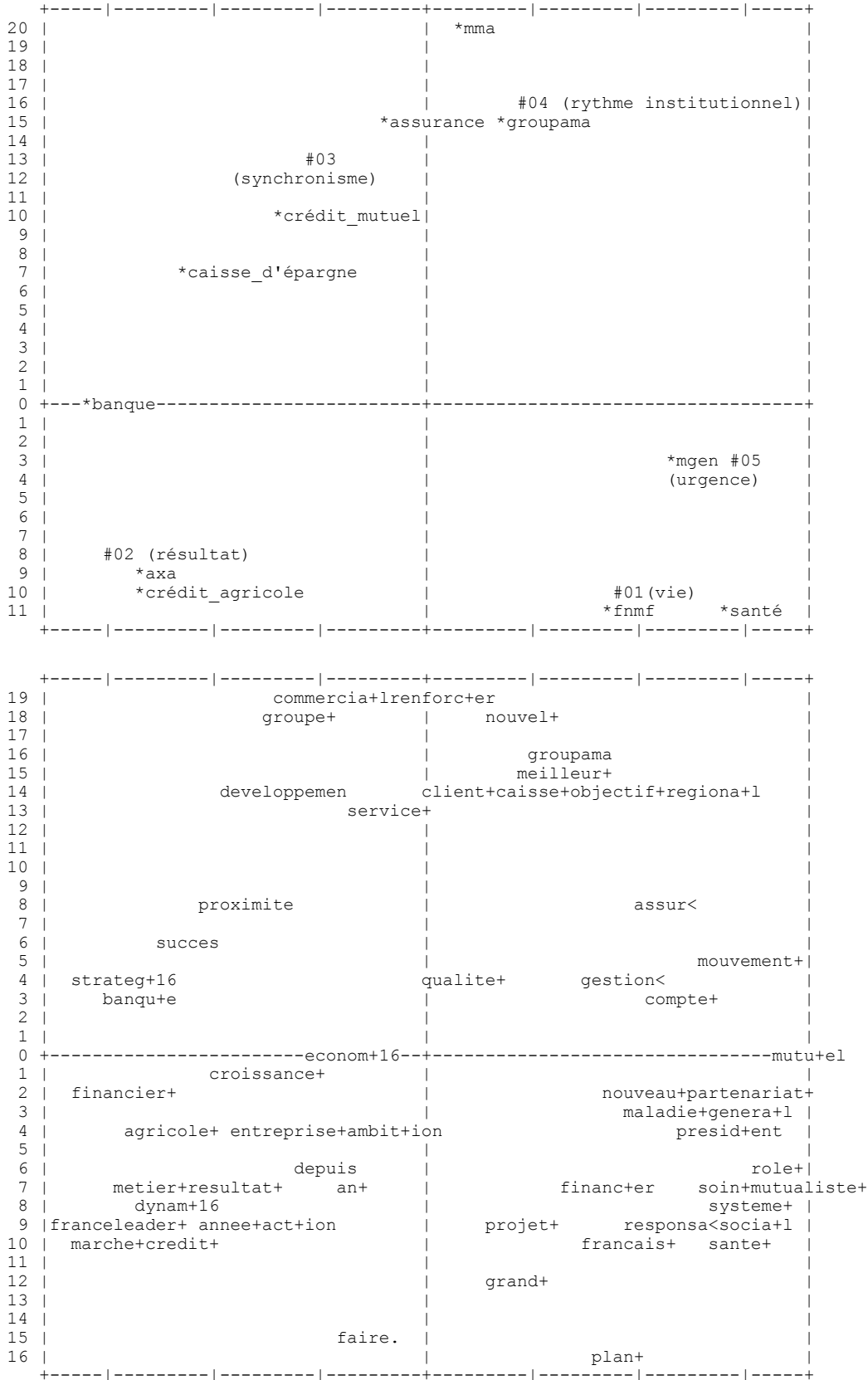
Les discours des entreprises ont davantage de proximités par leur activité sectorielle que par leur comportement mutualiste. Ce constat ne surprend pas outre mesure, la bancassurance est devenue une réalité que ces discours entérinent. Toutefois, les remises en cause des spécificités des mutuelles de santé (au niveau de la Communauté Européenne) visant à les assimiler à des assurances laissent suggérer une plus grande ressemblance entre mutuelles de santé et sociétés d'assurance. La place des mutuelles de santé sur le dendogramme traduit, au contraire, un atypisme par rapport aux autres : celui des temps extrêmes par rapport aux temps médians. Les mutuelles de santé rassemblent les temps très courts (classe 5) propres à l'urgence des soins et les temps très longs (classe 1) qu'exige une action s'inscrivant dans la durée pour défendre la vie. Les autres entreprises (mutuelles d'assurance et banques mutualistes) s'appuient sur les temps intermédiaires plus conformes des entreprises classiques : le temps court de la rentabilité (classe 2), le synchronisme partenarial (classe 3) et le rythme institutionnel (classe 4). Il faut toutefois nuancer par le fait que le temps court se démarque des deux autres qui conservent un lien plus fort avec une certaine durée et les revendications affichées du mutualisme (au service des sociétaires, par eux-mêmes).

2.23 Des oppositions sur l'objectif visé et le cheminement

L'Analyse Factorielle des Correspondances (cf. Tableau n° 8) aboutit à une cartographie élaborée à partir des deux premiers axes représentant 67,35 % de l'inertie totale. L'axe horizontal (39,63 % de l'inertie) est l'axe de l'objectif visé. Il oppose l'intérêt propre de l'entreprise et son temps quantitatif (stratégie, succès, financier, leader) à l'intérêt sociétal (régional, soin, social, partenariat). L'axe vertical (27,72 % de l'inertie) est l'axe de la démarche retenue pour arriver à l'objectif visé. Il oppose la flèche du temps, où l'horizon temporel est un tracé d'évènements ordonnés (les résultats, le projet) au temps présent, où s'opère la coordination d'activités (le synchronisme partenarial, le rythme institutionnel). Plus précisément, ce deuxième axe oppose un futur jalonné, le sens vers lequel doit se diriger l'entreprise, à un

présent éternel, où les acteurs reproduisent avec régularités des schémas de comportement structurés (Hall cité par Bergadaà, 2001).

Tableau 8 : Temps de l'entreprise/temps sociétal et présent permanent/futur jalonné (A.F.C.)



3. DISCUSSION ET CONCLUSION

Plusieurs limites peuvent être formulées concernant cette étude. Le fait de s'appuyer sur des discours à « portée » annuelle introduit un biais dans les résultats (le temps quantitatif est ainsi sur-représenté). La taille modeste de l'échantillon ne garantit pas sa représentativité. La dénomination des classes n'est que le reflet d'un point de vue. La réalisation de l'étude à une autre étape du développement de ces entreprises (peu de temps après leur création notamment) aurait, sans doute, conduit à des résultats différents. Interroger directement les sociétaires ou adhérents, les administrateurs et les salariés enrichirait également la palette des temporalités.

Toutefois, toutes les temporalités du mutualisme présentés en première partie se retrouvent au travers du corpus analysé. En revanche, elles sont inégalement représentées en volume de texte ou en netteté de description. Certaines sont clairement confirmées mais sont typiques d'un secteur. Le temps long (de la vie) et l'urgence (des soins) sont propres aux mutuelles de santé. Ces temps extrêmes (très long et très court) se distinguent des temps intermédiaires propres aux banques et assurances mutualiste, tels que le synchronisme des partenaires et le temps annuel des résultats. Ce dernier est particulièrement présent en volume de texte, ce qui est logique compte tenu du rythme de production des discours des dirigeants s'inscrivant dans la même plage de temps. Cette fragmentation en deux pôles temps extrêmes / temps intermédiaires reprend en partie la dichotomie évoquée par Michel Dreyfus (2005) entre situations d'urgence et situations normales (cf. supra). D'autres temporalités sont discrètes ou édulcorées. Ainsi, le temps social de l'Assemblée Générale et la lenteur institutionnelle n'apparaissent pas véritablement. Ces temporalités sont secondaires au sein des discours. Elles sont susceptibles d'être également secondaires dans le fonctionnement des entreprises, soit parce qu'elles sont admises par tous (il est inutile de les justifier), soit parce qu'elles n'ont au contraire plus de réalité (le rythme démocratique, objectif affiché, est faible). Certaines temporalités, enfin, sont absentes. Le temps quantitatif des résultats n'apparaît pas dans le discours des mutuelles de santé, confirmant ainsi leur tabou de la rentabilité (et non à l'égard du court terme, car l'urgence est représentée). Plus surprenant est le mutisme des assurances mutuelles pour l'urgence, attitude paradoxale pour des entreprises dont le métier est de faire face avec diligence aux situations de détresse. L'offre d'une perspective de vie n'est présente ni dans les discours d'assurances mutualistes ni dans ceux des banques mutualistes, bien qu'elle constitue le fondement de la création des entreprises mutualistes. L'éloignement de leur date de création explique peut être cet oubli. Le contraste est, en tout cas, saisissant avec la place occupée par le temps quantitatif. Or le temps comme ressource mesurable expliquerait les problèmes rencontrés par les sociétés occidentales. Le philosophe Patrick Viveret (2002) en résume l'enjeu de la façons suivante : « *Le temps ne se gagne pas ou ne se perd pas : le temps se vit. Ce qui compte c'est la qualité d'intensité de notre rapport à la vie* ». La variété des temporalités du mutualisme exprime la richesse de ses ambitions (de multiples intérêts), l'ampleur de ses réalisations (plusieurs secteurs sont concernés) et ses contradictions. La lenteur et l'urgence, le court terme et le long terme, la rentabilité et la vie sont « *des bulles temporelles de densité différente* » pour reprendre l'expression de Joël de Rosnay (1995). La variété des temporalités illustrent également la capacité du mutualisme à les harmoniser, au moins en partie.

Références

- Bancel Jean-Louis (2002), « Démutualisation : alternative ou illusion », actes de la conférence inaugurale de l'Institut de la Mutualité, FNMF.
- Bergadaà Michèle (2001), « Rythme et harmonie chez le dirigeant d'entreprise », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp.63-72.
- Boltanski Luc et Chiapello Eve (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », éditions Gallimard.
- Cadiou Christian, Morvan Jérémie et Gabriel Patrick (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale », XIVème congrès de l'AIMS, Angers, 7-9 juin 2005.
- Carron René et Bastide Pierre (2002), « Cotation en Bourse et perspectives européennes : le cas du Crédit Agricole » in « L'avenir des institutions financières mutualistes », Revue d'Economie Financière n°67.
- Castries (de) Henri (2001), « Les perspectives de la mutualité au 21^{ème} siècle », Mutualité n°52, janvier, 7p.

- Chomel Chantal et Couturier Julie (2003), « Le bilan sociétal : un nouvel outil au service des coopératives agricoles », revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne », n°68, janvier, pp.22-27.
- Cité des Sciences et de l'Industrie (2001), « Définition de symbiose », www.cite-sciences.fr/lexique
- Commission Européenne (2003), « Les mutuelles dans une Europe élargie », document de consultation, 27p. <http://europa.eu.int/comm/entreprise/entrepreneurship/coop/>
- Confédération Française de la Coopération Agricole, « Histoire et projet coopératif », <http://cfca.magnit.com/>
- Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale (1995), « Charte de l'Economie Sociale », www.ceges.org
- Counis Alexandre (2002), « Mutualisme : le tournant de la cotation », Les Echos, 25 juin 2002, p.35.
- Demoustier Danièle (2001), « L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement », éditions La découverte – Syros, 207 p.
- Desroche Henri (1976), « Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues », éditions ouvrières, 462 p.
- Dreyfus Michel et Toucas Patricia (2005), « Les coopérateurs », éditions Groupement National de la Coopération, 430 p.
- Duoy Jean-Pierre (1991), « Le compagnonnage aux sources de l'Economie Sociale », Mutualité Française.
- Duyck Jean-Yves (2002), « Crise et discours : quelques réflexions autour du mot du Président », 16^{èmes} journées des IAE, 10 p.
- Fabre Thierry (1998), « Qui dirige vraiment la finance mutualiste ? », L'Expansion n°579.
- Favreau L. et Fréchette L. (2002), « L'économie sociale : aperçu historique et théorique dans une perspective Nord-Sud », dans Mondialisation, économie solidaire, développement local et solidarité internationale, Presses de l'Université du Québec, pp.1-22.
- Gasparini Giovanni (1995), « Urgence : quelques notes éparses », Temporalistes n°29, mars 1995, pp.16-17.
- Gloukoviezoff Georges (2005), « Banques et responsabilité sociale : existe-t-il une spécificité mutualiste face à l'exclusion bancaire ? », in « Responsabilité Sociale des Entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », colloque du GREFIGE, Université de Nancy 2.
- Gourvenec Alexis (2001), « Intervention du Président », Assemblée Générale de la SICA de Saint-Pol-de-Léon.
- Granger Benoît (2003), « Maif et Macif s'engagent dans le bilan sociétal », le Monde Initiatives n°22, septembre, p.20.
- Grip Gunvall (2001), « Le cercle de l'avantage mutuel », rapport n°15 de l'ACME (Association des assureurs coopératifs et mutualistes européens).
- Grossin William (1992), « Le temps, c'est la vie », Temporalistes n°21, septembre 1992, pp.7-11.
- Hollas David (2001), « Un moment clé pour l'assurance mutuelle », rapport n°15 de l'ACME.
- Igalens Jacques, « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 2004, vol. 30, n° 152, p. 151-166.
- Jeantet Thierry (2001), « Une économie sociale unique et indivisible ? », RECMA n°281, pp.30-38.
- Jeantet Thierry (2002), « Le temps au cœur des enjeux sociaux », actes de l'université du CJDES, « L'ère des temps ».
- Koulytchizky Serge et Mauget René (2001), « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », in Côté Daniel, « Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive », éditions De Boeck Université, pp.77-102.
- Laxalt Jean-Michel et al. (2003), « La fin de vie : solidarité, éthique, liberté. Quelle réponse de la société ? », actes des journées MGEN.
- Marc François (1984), « La gestion des banques mutualistes ou comment vivre la différence », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.111-119.
- Marchandon Gilles (2000), « L'avenir du concept mutualiste », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n°186, pp.5-12.
- Meyer (de) Karl et Berny Laura (2001), « Les sept mots tabous, voire interdits de l'univers mutualiste » in « 2001, l'année qui va bousculer le monde des mutuelles de santé françaises », Les Echos, 19 janvier, p.34.

- Ory Jean-Noël et Jaeger Mireille (2004), « L'efficacité des banques à statut coopératif : y a-t-il une exception française et peut-elle perdurer ? », 17^{èmes} journées nationales des IAE, Lyon.
- Ramos Jean-Marc (1992), « Représentations et temporalité sociales », *Temporalistes* n°22, décembre 1992, pp.20-26.
- Reinert Max, « Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste », *Actes des 4^e Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles*, 1998, www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica, p. 557-569.
- Rosnay (de) Joël (1995), « L'homme symbiotique », éditions Seuil, 349 p.
- Roussel Philippe (2002), « L'activité des groupements mutualistes, une rétrospective de 1991 à 1999 », *Etudes et Résultats* n°170, mai, DREES.
- Roux Michel (2002), « Services limités ou responsabilités limités ? : le mutualisme de la sphère financière française en proie à la banalisation », in « L'avenir des institutions financières mutualistes », *Revue d'Economie Financière* n°67, 3-2002, pp.211-220.
- Santiso Javier (1995), « Démocratie et temps », *Temporalistes* n°31, décembre 1995, pp.19-21.
- Salvo (Di) Roberto, « La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », *Revue d'Economie Financière*, vol. 3, n°67, 2002, p. 165-179
- Tarrondeau Jean-Claude et Naccache Philippe (2001), « Introduction », numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* consacré au temps, janvier-février 2001, pp.58-62.
- Toucas Patricia (1998), « Histoire de la mutualité et de l'assurance : l'actualité d'un choix », éditions Syros.
- Viveret Patrick (2002), « De l'aspect civilisationnel du temps », actes de l'Université du CJDES, « L'ère des temps ».