



# Une nouvelle perspective temporelle induite par la pratique de communication des banques

Jérémy Morvan, Yann Régnard, Christian Cadiou, Patrick Gabriel

► **To cite this version:**

Jérémy Morvan, Yann Régnard, Christian Cadiou, Patrick Gabriel. Une nouvelle perspective temporelle induite par la pratique de communication des banques. *Revue Sciences de Gestion, Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)*, 2005, .

**HAL Id: hal-01509999**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01509999>**

Submitted on 18 Apr 2017

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

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

# UNE NOUVELLE PERSPECTIVE TEMPORELLE INDUITE PAR LA PRATIQUE DE COMMUNICATION DES BANQUES

New Time Perspective and Banking Communication

Jérémy Morvan  
Tél. : 02.98.34.45.08  
[jeremy.morvan@esc-bretagne-brest.com](mailto:jeremy.morvan@esc-bretagne-brest.com)

Yann Régnard  
Tél. : 02.98.01.70.85  
[yann.regnard@univ-brest.fr](mailto:yann.regnard@univ-brest.fr)

Christian Cadiou  
Tél. : 02.98.01.66.17  
[christian.cadiou@univ-brest.fr](mailto:christian.cadiou@univ-brest.fr)

Patrick Gabriel  
Tél. : 02.98.01.66.17  
[patrick.gabriel@univ-brest.fr](mailto:patrick.gabriel@univ-brest.fr)

## Laboratoire ICI

12 rue de Kergoat CS 93837  
29238 Brest cedex 3  
Fax : 02.98.01.72.18

L'objet de cet article est de présenter les trois niveaux de temps d'un modèle de gouvernement d'entreprise. Les actionnaires s'orientent vers un temps quantitatif et court. Les partenaires s'inscrivent plutôt dans des temps intermédiaires. Pour les citoyens, il s'agit d'agir selon un temps sociétal et long. Une approche intégrée du gouvernement permet au noyau stratégique d'accroître sa légitimité. A partir des rapports de Développement Durable de banques françaises, l'étude empirique montre comment ces trois niveaux de temps s'articulent. Il semble que les banques mutualistes adoptent un rythme plus long que les banques à statut commercial. Mais l'écart entre les discours et la réalité peut être important.

Mot-clés : gouvernement d'entreprise, légitimité, durabilité, temps

The object of this article is to present the three time levels of a corporate governance model. Shareholders look for a quantitative time in the short term. Primary stakeholders contract rather in medium term. Secondary stakeholders act according to a long social time. Integrated corporate governance enables to increase his legitimacy. Through stakeholders' reports on sustainability from French banks, our empirical study shows how these three times are linked. Mutualist banks seem have a longer rhythm than commercial banks. However, the gap between theory and realities may be significant.

Key-words : corporate governance, legitimacy, sustainability, time

Il est des modes en sciences de gestion. Le management après avoir accaparé le concept de création de la valeur pour l'actionnaire, s'est penché sur la répartition de la valeur créée aux partenaires et, plus récemment s'est focalisé sur un dédouanement par la valeur au niveau de la société pour le pillage des ressources ou la pollution induite par l'activité économique. Le gouvernement d'entreprise s'enrichit en élargissant ses préoccupations à de nouveaux partenaires. Dans ces modèles de gestion, le pragmatisme semble être privilégié. En effet, l'efficacité économique relève d'un ajustement « rémunération-contribution/exigence ». Ce courant prédomine même au niveau des préoccupations dites « citoyennes » des entreprises. A titre d'illustration, une telle démarche est inscrite dans un système de dédommagement visant à compenser des effets de débordement négatifs. Elle passe par une taxation des activités environnementales polluantes, les *éco labels*, les permis de dégrader négociables ou les transferts de subventions vers des activités environnementales de nature économique. Derrière ces préoccupations, n'a-t-on pas un problème plus fondamental de gestion des temps ? Il trouve un ancrage essentiel dans le mécanisme de la dévalorisation du futur et dans la survalorisation du présent. Il se définit par cette tendance de la surreprésentation du futur immédiat, efficacité oblige, au détriment d'un futur lointain.

La gestion de l'entreprise ne peut s'accorder avec la maximisation à très court terme qui exprime collectivement la dépréciation de l'avenir lointain. Il faut mesurer les conséquences au niveau de l'entreprise de cette impatience qui, en poussant à ne plus inscrire l'action dans la durée, fait disparaître la notion de projet stratégique. La réactivité est insuffisante pour construire mais suffisante pour se défendre. Le discours serait-il une façon pour le noyau de se défendre? Dès lors les initiatives faisant du développement durable un axe de préoccupation du gouvernement d'entreprise ne sont-elles que de simples réactions à but de rassurer les partenaires ou visant à créer un nouveau segment de marché. Or c'est dans la durée que se conçoit l'entreprise en tant que projet pas dans la capacité dans réagir vite. Le rééquilibrage, comme inversion de la tendance lourde est nécessaire sous peine d'entropie. Pour y arriver, le noyau stratégique doté de pouvoirs possède des leviers d'action. Ils passent par la nécessaire évolution des manières de gouverner qui visent, au-delà du *simple discours* à reconsidérer le temps dans le management. Au-delà de l'exercice des pouvoirs de capacité et de consensus qui est à la recherche d'un équilibre à court et moyen terme, il s'agit pour le dirigeant de donner un sens au projet. C'est l'expression d'un nouveau pouvoir, celui d'exégèse, seul capable de pérenniser un projet par le développement de valeurs. C'est l'enjeu d'une véritable reconstruction morale à l'initiative du noyau stratégique que de reconsidérer les temporalités. Cet apprentissage collectif doit être programmé dans le temps afin de donner un sens au projet stratégique.

Une façon de se projeter dans l'avenir de façon crédible est de partir du présent en s'appuyant sur le principe de la responsabilité vis-à-vis des générations futures. Cependant, le risque d'un comportement schizophrène est bien présent au niveau du management, car le décalage entre le contenu des discours et la réalité des orientations économiques qui mène à la construction d'un monde meilleur semble bien réel. Au niveau du développement durable, il ne s'agit plus d'imaginer ce futur idéalisé et sans doute utopique mais de le construire. Or, la projection dans l'avenir est d'une certaine manière contraignante car elle oblige à repenser les comportements. Une telle entrave explique l'écart qui existe entre le discours sur l'environnement et les pratiques. C'est à ce niveau que se situe l'objet de la recherche. Elle se résume à une question : *où se situe la durabilité dans l'approche du noyau stratégique qui semble privilégier le discours sur le développement durable (DD) à des pratiques substantielles en la matière?*. Les développements à suivre essaient d'apporter une réponse à cette question. Ils reposent sur une construction de la gouvernance faite de légitimités et de temporalités au niveau de la coalition organisationnelle. Ils ont pour terrain des entreprises d'un secteur spécifique, celui de la bancassurance. Cette industrie a la particularité d'être *a priori* moins soumise à des contraintes externes exigeant une responsabilité étendue des entreprises. Les firmes de ce secteur adoptent toutes des principes du DD. Dans une telle situation, ces organisations tendront sans doute à intégrer le DD comme un véritable projet d'entreprise davantage que comme un facile « pare-feu » face à une opinion publique de plus en plus sensibilisée aux grands déséquilibres mondiaux. Nous nous focaliserons donc sur l'analyse des pratiques discursives du noyau. Plus précisément, au niveau des pratiques, nous nous proposons d'observer l'importance que les banques accordent au temps, d'identifier les temporalités qui priment et de vérifier l'intégration du DD dans les représentations.

# **1. LES PERSPECTIVES TEMPORELLES D'UN PROJET : UNE LECTURE D'UN MODELE DE GOUVERNANCE**

Le projet stratégique est un nœud de contrats entre une multitude de partenaires (Freeman et Reed, 1983). Chacun d'eux poursuit une fonction d'utilité particulière et cherche à influencer le comportement de la firme. Chaque partie prenante s'inscrit dans une perspective temporelle spécifique (Morvan et al., 2005). A partir d'un cadre théorique (Cadiou et al., 2005), nous allons décliner les dimensions temporelles qui s'imposent au noyau stratégique.

## **1.1 Le modèle de gouvernance**

Cette recherche s'intéresse au comportement des agents économiques dont l'utilité est directement affectée par l'entreprise et ceux dont l'existence est perturbée par les externalités d'un projet. Il s'agit respectivement des agents appartenant à chacune des trois strates suivantes.

L'actionnaire qui fait partie de la classe hétérogène des créanciers résiduels. En tant qu'investisseur, il joue le rôle particulier du cautionnaire. Il participe par l'apport de capital au développement du projet et en supporte les risques dans la limite de son apport voire plus. Or l'actionnaire, en exerçant son pouvoir de propriété sur le manager, par ses fonctions d'initiative et de surveillance, influencerait le projet et son évolution. Parmi les actionnaires, les contrôleurs bénéficient de l'effectivité du pouvoir de propriété. Ils sont directement impliqués dans l'édifice stratégique. Les autres classes d'actionnaires sont des contributeurs financiers. Le rôle du manager à l'égard de l'ensemble de la classe est de satisfaire les attentes des détenteurs de la propriété (légitimité actionnariale).

Les partenaires qui sont des associés au projet. Ils apportent des ressources, sont des facilitateurs ou utilisent les biens ou services produits. Or ces parties prenantes, par l'exercice d'un pouvoir d'ingérence qu'elles détiennent pourraient mettre en cause la légitimité du dirigeant, tant au niveau des compétences qu'au niveau de sa capacité à instaurer un consensus acceptable. Le rôle du manager est à la fois de surveiller et de dynamiser les contrats d'association et d'assurer la projection stratégique assurant viabilité et compétitivité au projet (légitimité partenariale) (Aoki, 1984).

Le citoyen qui est affecté par les effets de débordement du projet. Il fait référence à la société qui joue un rôle d'observateur, de modulateur et d'informateur. Elle s'intéresse ainsi à la capacité pour un modèle économique à concilier les impératifs de croissance, de progrès social et de préservation de l'environnement. L'entreprise y exerce un rôle de développeur mais également de pollueur. A ce dernier titre, du fait de son existence même, elle asservit la nature, porte atteinte et corrompt l'environnement. Le rôle du manager est alors de rendre compte aux autorités et médias du respect de normes, de persuader la communauté d'une gestion rationnelle des risques encourus mais aussi de la rassurer sur la prise en considération des atteintes à l'environnement (légitimité citoyenne).

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

### **1. 1. 1. La temporalité des trois strates de la gouvernance**

La recherche développe ici le concept de la légitimité en l'associant à chacune des trois strates d'influence (figure 1) du gouvernement et en intégrant leur sédimentation. Elle tendrait à s'accorder sur la possibilité de construire une logique gouvernementale spécifique à chaque entreprise fondée sur la légitimité.

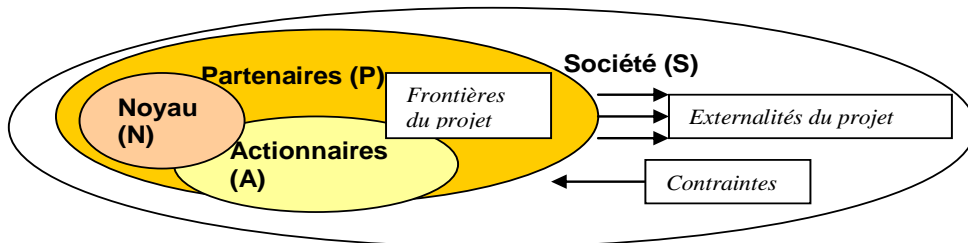


Figure 1 : Les strates ou sphères d'influence du projet

L'intérêt d'une approche structurante est lié à la variété des acceptions de la gouvernance. La complexité conceptuelle tient ici à la diversité des angles d'analyse selon les strates d'agents concernés (actionnaires, partenaires, société) et à la spécificité de l'objet d'observation, le projet économique mis en société. Le noyau stratégique est au centre de la construction avec tous les risques de dérive liés à l'enracinement, l'opportunisme, l'investissement discrétionnaire.

	Noyau	Strate 1 : Actionnaire	Strate 2 : Partenaire	Strate 3 : Citoyen
Pouvoir	Propriété, contrôle, capacité, consensus exégèse	Propriété, controverse	Contestation, revendication	Ingérence, dénigrement
Temporalité	Stratégique	Court terme	Durée du contrat	Durabilité

Tableau 1 : Nature des pouvoirs et temporalités du gouvernement d'entreprise

Le choix en matière de gouvernement amène à se focaliser sur les différentes rationalités et à se fixer des modalités d'intervention qui soient conformes avec la vision du projet d'ensemble et de ses externalités. Dans ce contexte nous nous intéressons aux normes de satisfaction des agents et à la marge de manœuvre des dirigeants au niveau de chaque strate.

### La justification de la temporalité actionnariale

Le manager, outre le fait qu'il doive faire preuve de loyauté et agir de manière désintéressée vis-à-vis des actionnaires, doit satisfaire les attentes des actionnaires en termes de rentabilité ajustée du risque qu'ils ont accepté de supporter, en investissant dans l'entreprise. Les actionnaires *contrôlaire*s forment un bloc qui détient une part significative du capital. Ils concourent activement au modelage de la stratégie en armant le bras des managers. Manager et contrôlaire constituent le noyau stratégique. Les autres actionnaires dits minoritaires, de plus en plus divers et volatils (Cadiou, 1999) sont au cœur d'une dynamique de financiarisation et leur ralliement à un projet stratégique est très largement conditionné à l'adhésion d'un modèle de gouvernement d'entreprise qui se veut actionnarial. Il comprend des incitations qui prennent la forme d'anticipations de valorisation boursière et de performance financière. Le temps privilégié est le court terme.

### La justification de la temporalité partenariale

Une vision du gouvernement d'entreprise plus pluraliste est rapidement nécessaire tant l'entreprise s'avère être un vaste et complexe espace de coordination d'un réseau d'agents économiques. La gouvernance donne ainsi un cadre formalisant la recherche par le dirigeant d'un ensemble d'équilibres coopératifs dont l'objectif final devient la « satisfaction partenariale » (Charreaux et al., 1998). L'entreprise se définit ainsi comme un « nœud de contrats » (Jensen et al., 1976 ; Williamson, 1990), une série de relations d'agence entre l'entreprise-principal et les stakeholders-agents. L'organisation du projet économique revient alors à créer et gérer un portefeuille de partenariats où chaque partie prenante « primaire » est l'objet d'une incitation à collaborer (Clarkson, 1995). Ces parties prenantes ont pour caractéristique d'être en interaction directe avec le projet stratégique : elles opèrent sa mise en œuvre, peuvent l'influencer par le biais des incitations autant qu'il peut les influencer elles mêmes. Ces

partenaires aussi divers soient-ils poursuivent des objectifs spécifiques de satisfaction (rémunération, réalisation, sécurité, développement personnel, confiance...), en relation avec la durée et de leur contribution au projet.

## La justification de la temporalité citoyenne

L'environnement externe est affecté par l'existence et le développement d'un projet. Dès lors son rôle utile pour la collectivité relève de l'affirmation des notions d'éthique dans les affaires, de responsabilité sociale, de commerce équitable, de déontologie financière<sup>1</sup> ou de développement durable (Ferrandon, 2003). Les entreprises sont de plus en plus souvent mises en face de leur responsabilité et le risque environnemental est omniprésent au niveau de la société, pris dans son sens large. Au niveau des firmes, il favorise une réflexion sur le rôle à long terme du projet. Il est à la base du code de déontologie. Il ramène à la transparence. Cet élargissement théorique et pratique du gouvernement d'entreprise paraît nécessaire. En effet, il intègre d'autres partenaires qui ne contribuent pas directement au processus mais qui peuvent être touchés par l'activité de l'entreprise, par des effets de débordements. Ici apparaît l'enjeu de l'intégration dans le gouvernement d'entreprise d'éventuelles externalités rejetées à l'extérieur des frontières de l'organisation. Prenant une dimension citoyenne, la gouvernance prend en charge l'élaboration d'un flux d'échange inscrit dans la durée entre l'entreprise et des environnements, des « parties prenantes secondaires » (Clarkson, 1995) qui font partie de l'écosystème<sup>2</sup>. S'il y a trois approches de la gouvernance, une interdépendance entre les strates et des intérêts souvent difficiles à concilier, nous avons mis en avant qu'il y avait une logique commune tant au niveau de l'évaluation de la satisfaction que de l'équilibrage. Le challenge du noyau stratégique est donc de faire accepter un consensus sur un projet qu'il organise en interne et dont l'image est valorisée par l'environnement externe. Il peut posséder les leviers d'ajustement à travers ses différentes marges de manœuvres. Puisque des oppositions sont observables dans l'association complexe d'intérêts, c'est sur une logique d'ensemble que nous pensons que doivent raisonner les dirigeants. Il s'agit de la faire accepter comme compromis sous peine de faire apparaître ou d'exacerber les contradictions. Une telle cohérence entre les temporalités supportées par les différents types d'acteurs est essentielle pour légitimer le projet et l'action du noyau stratégique.

### 1. 1. 2- La temporalité des trois formes de légitimité

En nous posant la question des déterminants de la légitimité, l'analyse de chacune des strates se trouve enrichie. La légitimité possède trois modalités (Suchman, 1995). Elle est tout d'abord pragmatique, si l'entreprise satisfait aux intérêts des agents impliqués. Le noyau recherche la satisfaction *immédiate* des agents par un ajustement de la relation rémunération-contribution au projet. Elle est ensuite morale, si l'entreprise recherche en priorité le bien être social. Le noyau donne du sens au projet en essayant de le rendre conforme aux valeurs défendues par les agents visant à assurer sa *pérennisation*. Elle est enfin cognitive, si la stratégie de l'entreprise est comprise par l'environnement externe. Le noyau développe une politique de représentation visant à faire comprendre son projet par les agents et les associer dans la *durée*.

La légitimité du projet d'un noyau stratégique se définit alors à travers la combinaison de ces modalités. Le consensus sur un projet se comprend comme l'instauration d'une légitimité à trois dimensions où le temps est omniprésent. L'équilibre du gouvernement s'obtient par :

- la satisfaction immédiate des agents de chaque strate dans une démarche contributive ;
- la création de valeur à court terme et la répartition équitable à moyen terme de la richesse créée ;
- l'instauration d'externalités positives durables.

La légitimité de l'entreprise et donc du noyau est issue de l'interaction des légitimités entre strates. La diagonale des légitimités donne une contribution équilibrée aux trois modalités. A l'épicentre, il y a

<sup>1</sup> La loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE) impose aujourd'hui aux entreprises cotées d'émettre un rapport sociétal et environnemental.

<sup>2</sup> L'entreprise puise dans l'environnement social des ressources individuelles ou collectives qui lui sont nécessaires. L'entreprise sollicite également l'environnement physique pour y prélever des matières premières, des carburants, des comburants et de l'espace.

absence de toute forme de légitimité. A l'autre extrémité, il y a exacerbation de la légitimité sous toutes ses formes.

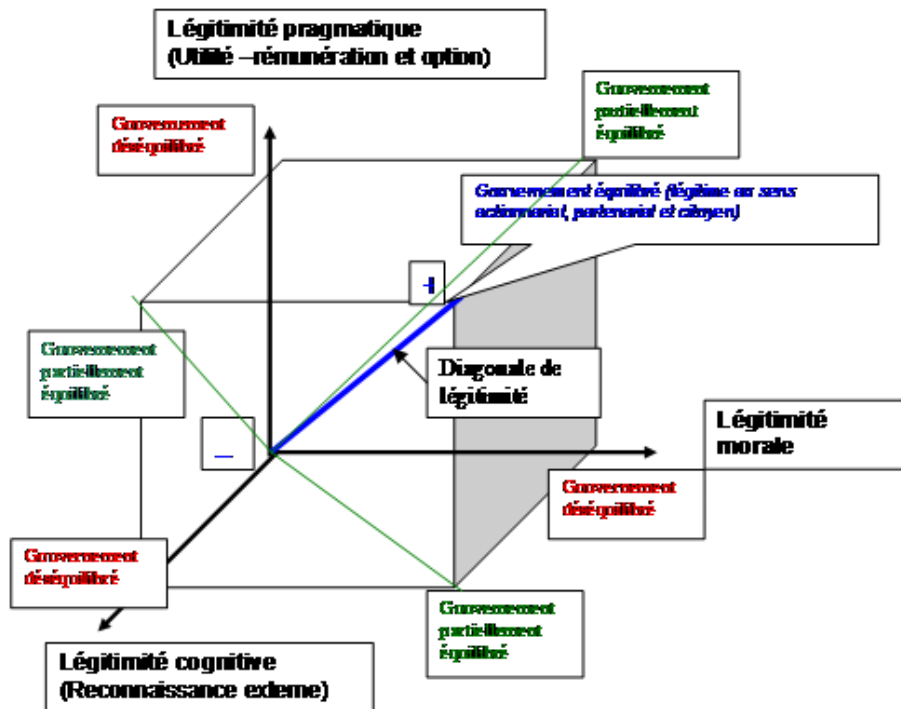


Figure 2 : Le modèle de gouvernement

L'entreprise en tant que projet du noyau stratégique devient légitime lorsque les activités s'ajustent à un système socialement construit de normes qui définissent les actions considérées comme désirables par les actionnaires, les partenaires et la société. L'enjeu pour le noyau stratégique est de satisfaire les actionnaires, d'assurer une paix sociale au niveau du projet et d'intégrer les nouvelles contraintes exigées par le respect de normes sociétales au niveau des externalités. Il est en adéquation avec le réalisme d'un idéal d'ouverture de l'horizon temporel sur le très long terme et d'intégration de la globalisation économique, financière et citoyenne pour tout projet.

## 1.2 Les déclinaisons du temps pour un projet

Les perspectives temporelles du projet stratégique sont indissociables des attentes exprimées par les agents économiques dont l'utilité est directement affectée par l'entreprise et ceux dont la vie est perturbée par les externalités de l'activité. Puisque l'évolution du projet est au cœur de l'action du noyau stratégique, *le temps stratégique* est alors la durée de l'association. C'est la période d'influence du groupe de dirigeants, le manager et le contrôlaire, sur le projet. Le noyau stratégique y exerce ses pouvoirs et maîtrise les destinées de l'entreprise. Au cours de cette phase, il élabore et met en oeuvre la stratégie. Il effectue les changements qu'il juge nécessaire pour influencer voire façonner le projet afin de le mettre en conformité avec sa vision<sup>3</sup>.

Les sphères d'influence du projet s'ouvrent aux parties prenantes. Cet élargissement amène à envisager de nouvelles déclinaisons du temps en relation avec les attentes des agents considérés. Dans la logique **pragmatique**, qui vise à faire coïncider la rémunération et la contribution au projet avec le coût d'opportunité pour un agent, nous distinguons trois concepts de temps.

Tout d'abord, au sein de la relation d'agence unissant le noyau aux actionnaires, le temps prédominant est court. C'est *le temps financier*, c'est-à-dire le rythme des marchés et des transactions boursières, du

<sup>3</sup> Selon l'étude « sur les changements de dirigeants en 2004 » du Cabinet Booz Allen Hamilton, ce temps stratégique aurait tendance à se réduire pour les grandes firmes mondiales. Cette étude constate qu' « en moyenne, les patrons ne restent aux commandes que six ans et demi, contre près de neuf ans il y a une décennie » (Les Echos, 18-5-2005, p.19).

trading actif de valeurs cotées. Ensuite, au niveau des partenaires socio-économiques impliqués dans la réalisation du processus productif, typiquement les clients, les fournisseurs, les salariés et autres parties prenantes, le temps est plus long puisqu'il coïncide avec la durée de l'association. C'est *le temps partenarial* qui s'inscrit généralement dans une dimension pluriannuelle avec pour objectif la création de relations marchandes stables et mutuellement satisfaisantes. Enfin, les partenaires sociétaux, que sont les environnements social et naturel, impriment un rythme plus lent aux organisations. *Le temps citoyen* amène alors à appréhender les conséquences de l'existence et de l'exercice d'un projet sur les générations présentes mais aussi futures.

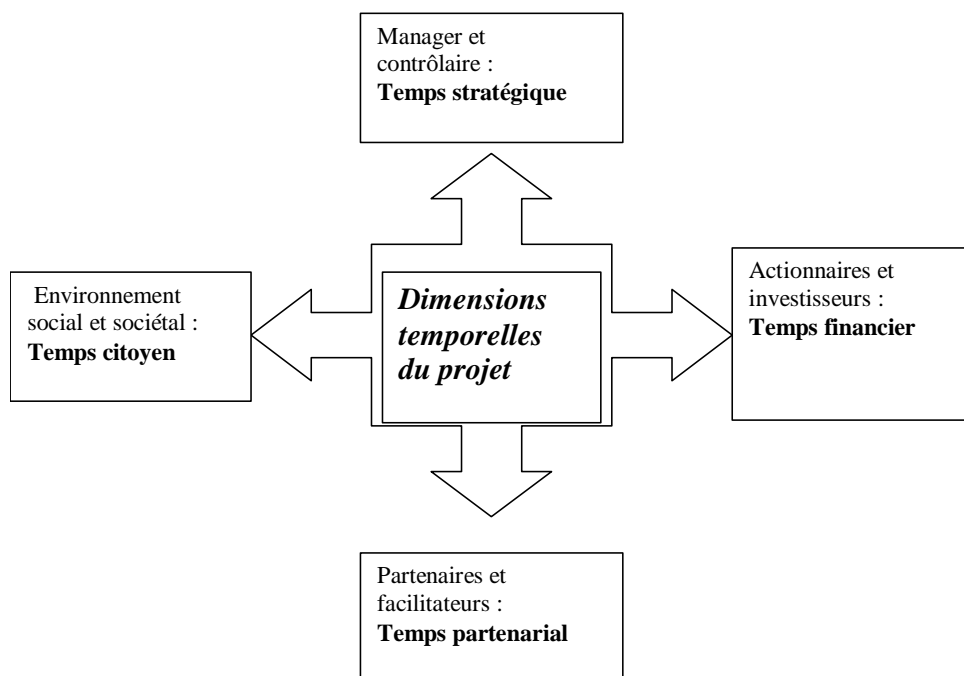


Figure 3 : Déclinaisons du temps et projet

Cependant, si l'approche pragmatique prédomine au niveau du projet, la moralité est omniprésente, puisque les valeurs se veulent aujourd'hui au cœur du fonctionnement des organisations. L'enquête «*indicateur des valeurs d'entreprise*» menée par l'agence *Wellcom* (Les Echos 15-11-2004 p.12) montrent que les critères éthiques sont largement revendiqués par les 711 entreprises interrogées. Parmi les valeurs le plus souvent affichées, il y a l'intégrité, la responsabilité, l'humanisme, le respect de l'environnement... (classées respectivement 2,3,6 et 8<sup>ème</sup> citées). Un tel constat montre une coexistence de critères de performance reposant à la fois sur l'efficacité et la responsabilité pour un projet mais qui ramène à des temporalités bien différentes. Il y a l'association d'exigences immédiates et durables de la part des partenaires. D'un côté le noyau est conscient de la nécessité de proposer des visions d'avenir empreintes de moralité, de l'autre il intègre la difficulté de satisfaire au quotidien les attentes des partenaires. L'approche cognitive prend alors tout son sens. Elle s'intéresse aux mécanismes de communication visant à faire comprendre la pertinence du projet et à lui donner un sens. Le discours du noyau inscrit dans le rapport d'activité est alors un véritable sujet d'étude car il est le révélateur du contenu d'une communication dite institutionnelle. Cet exposé des mots choisis destiné à la communauté des parties prenantes est un révélateur de valeurs. C'est un outil visant à renforcer la légitimité du noyau stratégique qui inclut les représentations publiques des temporalités à destination de l'ensemble des acteurs impliqués ou concernés par le processus productif. Le contenu discursif sur le développement durable est un axe de légitimation qui mérite à notre sens d'être étudié. Nous nous limiterons, pour des raisons d'homogénéité à l'analyse des entreprises d'un secteur particulier, celui de la bancassurance.



## 2. UNE APPLICATION AU SECTEUR DE LA BANCASSURANCE

L'intégration du DD dans la bancassurance présente quelques particularités qui la distinguent de son insertion dans d'autres secteurs d'activité. Après avoir présenté ces spécificités, nous analyserons les résultats de notre étude empirique menée sur les discours en matière de développement durable. Il s'agit de comprendre la politique de légitimation du noyau stratégique menée auprès des partenaires impliquant différentes conceptions du temps.

### 2. 1. Les caractéristiques du secteur

Les entreprises du secteur bancaire souhaitant adhérer au concept DD adoptent une démarche individuelle. Rappelons que le processus sélectionné est important dans la mesure où le projet collectif, qui est par nature stratégique, engage l'organisation dans une voie à la fois économique, sociale et environnementale. Dans un tel programme collectif, la conduite des actions de court terme devrait se référer à la stratégie afin de les rendre cohérentes et, au-delà, afin de les légitimer en leur servant de base de justification (Gabriel et Cadiou, 2005). La démarche demeure fortement marquée par les caractéristiques historiques et les modes de gouvernance spécifiques à chaque entreprise. Or les établissements bancaires n'ont pas tous le même point de départ pour aborder la réflexion sur le DD. En effet, le secteur a pour particularité de compter en son sein plusieurs groupes mutualistes. L'histoire comme le mode de gouvernance tendent à distinguer une mutuelle d'une banque plus « classique » (ou banque commerciale), ce qui devrait avoir une influence sur la façon de prendre en considération le DD.

Les banques mutualistes sont ainsi fondées sur des valeurs provenant de l'économie sociale et profondément ancrées dans la défense d'idéaux sociaux (œuvrer au bien-être, à la formation, à l'épanouissement des classes sociales défavorisées...). Les piliers du fonctionnement sont alors la libre adhésion, l'indépendance, l'exercice démocratique du pouvoir, le capital collectif, la non redistribution du capital. Les banques commerciales, elles sont issues de l'économie de marché et privilégient la valorisation du capital financier. Inscrites dans une logique d'optimisation de la valeur pour l'actionnaire, elles se développent sur des piliers de propriété, de contrôle du capital, d'individualisme économique. Une telle culture d'entreprise implique logiquement que l'appréhension des temporalités et du concept de DD tendent à être privilégiés dans les groupes coopératifs par rapport aux sociétés par actions, état d'esprit qui n'est pas dénié d'implications et sans doute d'intentions stratégiques.

Toutefois, ce schéma paraît réducteur parce que les acteurs du secteur bancaire sont soumis à une forte évolution de leur environnement comprenant :

- Un marché de banque traditionnel arrivé à maturité et perméable (barrières à l'entrée limitée) ;
- Le développement de métiers spécialisés ;
- Un décloisonnement des secteurs traditionnels (bancassurance) ;
- Une concentration des concurrents en présence inscrits dans un espace géographique global ;
- Un environnement financier contrôlé à travers des normes identiques qui s'imposent à tous sans distinction (Mac Donough...).

Les conséquences sont multiples : une pression concurrentielle croissante, accrue par une dérégulation progressive autorisant l'entrée rapide de nouveaux concurrents et incitant les acteurs traditionnels à s'engager dans des domaines nouveaux bien que complémentaires aux métiers traditionnels (l'assurance en particulier), des produits et services bancaires très faiblement différenciés, des services financiers de plus en plus sophistiqués ayant des durées de vie de plus en plus courtes. Les acteurs réagissent en développant des stratégies de rapprochement, de redéploiement et de restructuration en vue de créer des synergies et des économies d'échelle et donc d'asseoir un pouvoir de marché. De telles évolutions ramènent à la question du financement des investissements et plus précisément de la gestion des fonds propres par appel ou non au marché.

Ainsi, banques mutualistes et banques commerciales sont présentes sur les mêmes marchés et recourent de plus en plus à des concepts empruntés à l'autre. Les premières sont alors tentées de prendre le meilleur du capitalisme pour servir le mutualisme tandis que les secondes cherchent à emprunter au mutualisme

certaines pratiques pour servir le capitalisme. Un tel comportement provoque la cohabitation dans l'un et l'autre camp, d'idéaux de solidarité (entraide, désintéressement...) avec des lois de marché (RoE, gains de parts de marché, création de valeur...). Toutes ces tendances conduisent les acteurs à s'interroger sur leur modèle économique et perturbent la frontière traditionnelle séparant les entreprises commerciales des coopératives. Le groupe Crédit Agricole instille ainsi une gouvernance de type patrimonial dans la conduite de son projet stratégique. Les mutuelles sont incitées à se grouper, ce qui tend pour Koulytchizky et Mauget (2001) à introduire des principes de gestion capitalistes et à modifier les finalités, les valeurs, les principes, les temporalités d'une gouvernance mutualiste. En tout état de cause, la bancassurance se trouve à un tournant où chaque acteur doit faire évoluer son modèle économique tout en intégrant les nouvelles attentes émises par la société civile.

La loi de 2001 (décret 2002) sur les Nouvelles Régulations Economiques impose aux sociétés cotées de fournir des informations sociales et environnementales précises. Un survol du secteur bancaire, en 2003, révèle que les entreprises concernées ont effectivement communiqué sur ces thèmes dans leurs rapports annuels. Toutefois, l'enjeu n'est pas seulement réglementaire. Le rapport sociétal peut en effet contribuer à la réputation de l'entreprise (Igalens, 2004). C'est pourquoi des entreprises non cotées ont également entrepris cette démarche. La théorie des parties prenantes (TPP) offre un repère intéressant pour appréhender ces pratiques (Persais, 2004). Le bien-fondé de l'action de l'entreprise apparaît alors comme ambivalent. En effet, la firme oscille entre une vision utilitariste avec une application instrumentale de la TPP, où la gouvernance partenariale est créatrice de valeur, et une vision normative où la morale prime sans avoir à être justifiée par des fins utilitaires au profit notamment des actionnaires (Donaldson et Preston, 1995).

## **2.2. Etude empirique**

Les discours sont appréhendés à travers un corpus, c'est-à-dire un ensemble de données textuelles extraites des rapports annuels révélant la représentation du DD exprimée par le noyau stratégique de quelques-uns des plus grands acteurs bancaires français. Toutefois, cette étude mobilise un logiciel, des méthodes et des concepts construits à l'origine par des linguistes et des statisticiens. Aussi, il est nécessaire de définir certains des outils utilisés pour bâtir une compréhension du corpus.

### **2. 2. 1. Méthodologie**

Notre analyse utilise le programme ALCESTE 4.7. Cet outil permet de mener une analyse lexicométrique : elle permet d'extraire d'un ensemble littéraire les données fondamentales et structurantes, regroupant les éléments significatifs dans différents « univers lexicaux » pour en dégager le(s) sens dominant(s).

L'analyse de données textuelles (Lebart et Salem, 1994) est fondée sur une heuristique statistique qui soumet un texte à plusieurs traitements :

- La lemmatisation du corpus élimine les « bruits » générés par les hapax, c'est-à-dire les formes peu utilisées, et par les désinences et suffixes pour ramener les mots à leur racine
- La deuxième étape permet le dénombrement des formes présentes et un calcul de leurs cooccurrences deux à deux
- Le texte est ensuite découpé en unités de contexte visant à affiner la compréhension de chaque élément extrait. Cette « méthode distributionnelle » (Reinert, 1998) permet ainsi de créer un tableau à double entrée croisant, en ligne, les unités de contexte et, en colonne, les formes.
- Un traitement opère une analyse factorielle des correspondances (AFC) qui détermine une répartition des données obtenues en différentes classes de mots liés. Ces classes sont autant de regroupements de mots, de syntagmes et de segments répétés qui permettent de fixer les multiples univers lexicaux contenus dans un texte.

En annexe 1, figure un lexique donnant les définitions selon Lebart et Salem (1994) des concepts lexicométriques mobilisés, même si certaines sont encore en débat (Gavard-Perret et Moscarola, 1998).

La première étape de la constitution du corpus est ainsi une recherche documentaire qui recense et collecte les rapports annuels de développement durable de quelques-uns des plus grands établissements bancaires français. Ceci aboutit à la création d'un corpus contenant six rapports émis par autant de banques françaises dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

<b>Société (rang, CA 2003)</b>	<b>Clients (en milliers)</b>	<b>Statut</b>	<b>Sociétaires (en milliers)</b>	<b>Cotation</b>
Crédit Agricole (1)	16 100	mutualiste	5 700	oui
BNP Paribas (2)	6 000	commercial	∅	oui
Société Générale (3)	15 000	commercial	∅	oui
Crédit Mutuel (4)	13 500	mutualiste	6 100	non
Caisse d'Epargne (5)	26 000	mutualiste	3 000	non
Banque Populaire (10)	6 300	mutualiste	2 450	non

Tableau 2 : Caractéristiques des établissements bancaires étudiés

Le choix d'analyser les seuls rapports de DD est motivé par le fait qu'ils constituent un exercice auquel s'astreignent tous les opérateurs dans les limites d'un exercice de communication marqué par une certaine normalisation. Ceci permet de répondre à la contrainte d'homogénéité nécessaire à la bonne réalisation de l'étude (Reinert, 1998). Ceci permet également de mettre en évidence d'éventuelles dissonances ou originalités tranchant avec les discours ambiants.

Les données textuelles retenues sont donc toutes entières incluses dans les rapports de DD, sans qu'il ait été procédé à des rajouts. Toutefois, pour enrichir le corpus et en faciliter l'interprétation du résultat, des informations alphanumériques complémentaires – appelées « mots étoilés » (notées \*) – sont attachées à chaque rapport. Il s'agit du nom de la banque, du statut commercial ou mutualiste, de l'année de l'exercice comptable pour laquelle est rédigé le rapport et de la cotation ou la non en bourse. En limitant l'étude aux seules pratiques discursives contenues dans certaines parties des rapports annuels, l'objet de la recherche n'est pas de s'assurer de la réalité de l'action de l'entreprise en matière de DD de présenter un état des lieux de ce qu'ils en disent, quoiqu'ils fassent.

## 2. 2. 2. Résultats

A la lecture des rapports annuels de Développement Durable, quelques éléments émergent rapidement au sujet du temps (tableau 3). Quatre banques retiennent le libellé « développement durable » en tête de rubrique tandis que deux autres, non contraintes par la loi car non cotées, font référence à leur action « responsable ». Deux banques commerciales appuient l'intérêt qu'elle porte à ce thème par l'intervention préalable du directeur général. Une vision optimiste pourrait y voir un engagement affirmé. Une autre vision y verrait le caractère incantatoire de la démarche pour leur permettre de rivaliser avec la concurrence mutualiste. La forte occurrence de l'expression « développement durable » dans les rapports des banques commerciales serait alors symptomatique de ce retard. Les trois banques cotées renforcent la crédibilité de la présentation en faisant référence à une notation externe de leurs pratiques. Au sein du rapport de la Société Générale une table de correspondance des référentiels DD est même présentée (GRI, Global compact, loi NRE) pour démontrer le respect de l'architecture du rapport au regard de ces grilles d'analyse. Du côté des trois banques non cotées, seule la Caisse d'Epargne rend compte d'une notation externe.

<b>Société</b>	<b>Titre de la rubrique</b>	<b>Occurrence DD</b>	<b>Déclaration préalable du dirigeant</b>	<b>Agence notation externe</b>	<b>Réf. GRI</b>	<b>Réf. Global Compact<sup>4</sup></b>
BNP Paribas	DD	19	Oui	SAM, Vigeo	∅	Oui
Société	DD	39	Oui	SAM, Vigeo	oui	Oui

<sup>4</sup> Le Global Compact ou Pacte Mondial est une initiative en faveur du développement durable lancée officiellement en juillet 2000 par le Secrétaire National des Nations Unies.

Générale						
Banque Populaire	DD	18	Non	∅	∅	Oui
Caisse d'Epargne	Banque solidaire, responsable, engagée	6	Non	Vigeo	∅	Oui
Crédit Agricole	DD	15	Non	Eiris, Vigeo	∅	Oui
Crédit Mutuel	La coopération au service d'un développement responsable	1	Non	∅	∅	Non

Tableau 3 : Le développement durable dans les rapports annuels

1217 unités de contexte élémentaire (uce) sont analysées soit 88,9% du total. Celles-ci sont regroupées dans cinq classes. Les discours des sociétés commerciales cotées se retrouvent dans les classes 1, 3 et 5 marquant l'importance des actionnaires, dans une certaine mesure les collaborateurs et d'un volant hétéroclite d'acteurs tels que les clients, les fournisseurs et l'environnement naturel. Par contre, les discours des sociétés mutualistes se retrouvent surtout dans les classes 2 et 4 qui permettent d'identifier comme principales parties prenantes les ressources humaines dans un gouvernement partenarial (Charreaux et Desbrières, 1998) et la société civile relevant d'une gouvernance citoyenne (Cadiou, 2003 ; Morvan *et al.*, 2005).

### Cinq classes

	Nombre d'u.c.e	% corpus analysé	Société	Temps	Unités de contexte
Classe 1	202	16,6%	BNP P	Court, quantitatif	capita+l(27 <sup>5</sup> ), assemblée+(34), cours(28), indice+(15), titre+(33), vote+(21), individu<(25), actionnaire+(75), cac(14), dividende+(20), euro+(55), reinvesti+(11)
Classe 2	302	24,8%	CM, CE	Très long terme	regiona+l(33), caisse+(57), fondation+(62), partenaire+(22), projet+(57), solidarite+(30), soutien+(36), soutenir.(21), associat<(45), jeune+(30), epargne+(40), faveur+(21), initiative+(28), lecture+(14), pels(15)
Classe 3	120	9,9%	SG	Opérationnel	interne+(28), mission+(16), regle+(17), securite+(12), surveillance+(12), control+er(32), audit<(21), direct+ion(23), hierarch+16(7), inspect+ion(14), procedure+(15), risque+(23), blanchiment(15), deontologi+(15), terrorisme(11)
Classe 4	319	26,2%	CA, BP	Opérationnel	effecti+f(28), humain+(35), accord+(40), carriere+(23), emploi+(30), groupe+(136), metier+(44), mobilite(30), poste+(19), recrutement+(23), ressource+(34), collaboraton(52), formation(48), remunerat(23)
Classe 5	274	22,5%	BNP P, SG	Moyen et long terme	client+(48), consommat+ion(21), dura+ble(39), energ+16(16), environnemental+(32), environnement(31), produit+(21), asset(13), fournisseurs(17), compact+(10), demarche+(21), secteur+(20), responsa<(41), isr(9), nota+ble(10)

<sup>5</sup> Ne sont présentées que les formes les plus significatives au sens du test du  $\chi^2$  mesurant la force de l'association de l'u.c à la classe. Entre parenthèses, nous spécifions le nombre de fois que la forme apparaît dans la classe

La classe 1 est représentative du discours de BNP Paribas qui développe une approche pragmatique de la gouvernance actionnariale faisant de la rémunération des capitaux un des piliers de la communication. Le rythme s'étale de l'instantanéité des marchés financiers (cours, indice, cac) à l'année (assemblée, vote, dividende, réinvestissement). L'optique financière est privilégiée à travers la rémunération et l'enrichissement (cours, euro, capital, actionnaire). Le discours est ainsi capitalistique (« capital », « titre », « actionnaire », « dividende », « dividende brut » est un segment répété 8 fois) dans l'optique majeure des marchés financiers (« cours », « indice », « cac », « euro stoxx ») même si les mécanismes internes de gouvernance sont également cités. En effet, ils se retrouvent surtout dans les segments répétés à travers la description de la composition du capital (« actionnaire individuel » et « investisseurs institutionnels » sont des segments répétés respectivement 18 et 10 fois) et le contrôle des propriétaires *via* « l'assemblée générale » qui est un segment répété 21 fois.

La classe 2 développe un temps citoyen, un rythme lent qui projette l'organisation dans le long terme. Le discours relève les efforts consentis en direction des partenaires sociétaux (solidarité, soutien, initiative, association, projet). L'approche de la légitimité se révèle une nouvelle fois plutôt pragmatique. L'engagement auprès de la société civile se décline à travers l'énonciation de principes généraux (« solidarité », « développement durable » est un segment répété 16 fois) et la présentation d'actions plus ciblées (« projet », « soutien », « soutenir », « faveur », « en faveur de » et « lutte contre » sont des segments répétés 10 et 9 fois, « initiative »), au profit notamment de publics fragiles tels que les « jeunes » et les « personnes âgées » qui est un segment répété à 9 reprises.

La classe 3 s'inscrit dans la régularité des procédures récurrentes. C'est un temps opérationnel. Au-delà de la compréhension, l'approche est axée sur le contrôle dans une optique d'efficacité (inspection, procédure, direction, hiérarchie) et donc à visée pragmatique. Cette classe est centrée sur la maîtrise du processus de création de valeur. L'optique est propre au fonctionnement de l'entreprise (« interne », « contrôle interne », « inspection générale » et « audit interne » sont des segments répétés 19, 8 et 5 fois) qui cherche à opérer une surveillance (« contrôle », « audit », « surveillance », « inspection ») des pratiques principalement des salariés pour s'assurer de leur conformité aux standards prévus (« règle », « directive », « procédure », « déontologie ») et ainsi éviter les actions délictueuses (« blanchiment ») ou criminelles (« terrorisme », « financer le terrorisme » est un segment répété 5 fois).

La classe 4 s'adresse aux partenaires primaires inscrit dans le projet. Le temps relève du moyen terme en fonction de la durée des contrats d'association ou d'activité. L'approche dominante est encore pragmatique (rémunération, ressources, carrière). Cette classe évoque un gouvernement d'entreprise partenarial, centré sur les ressources humaines (« effectif », « humain », « ressource », « collaborateur », « ressource humaine » est un segment répété 28 fois). Toutes les activités de la GRH sont représentées : l'embauche (« recrutement », « emploi »), l'évolution dans l'entreprise (« formation », « mobilité », « métier », « poste », « gestion de carrière » est un segment répété à 11 reprises), et la politique de rémunération. La négociation collective apparaît également avec le segment « dialogue social ».

La classe 5 développe une version de la gouvernance qui se veut globale privilégiant cependant les strates partenariale et citoyenne. Le temps est celui de la durabilité à long terme, voire à très long terme. A la diversité des partenaires cités répond la difficulté du message à se structurer autour d'une forme de légitimité. L'amalgame est important dans cette classe qui regroupe des partenaires multiples primaires (« client », « produit », « consommateur », « fournisseur », les concurrents à travers le terme « secteur ») et secondaires (« énergie », « environnemental » et « environnement », « social et environnemental » et « société civile », sont des segments répétés 11 et 9 fois). Ainsi à la différence de leurs concurrentes mutualistes, les banques commerciales reconnaissent l'environnement naturel comme un partenaire alors que celui-ci est sans doute peu sollicité au regard du secteur, surtout en comparaison d'autres activités telles que l'industrie. A peine mentionné dans la classe 2 par les mutualistes, le DD est fortement présent dans le discours des banques privées commerciales. La forme « durable » apparaît ainsi 39 fois et le segment répété « développement durable » 36 fois. Enfin, l'ISR (« isr » et « notation » sociale) ne se situe pas au niveau des actionnaires (classe 1) mais s'inscrit plutôt dans une démarche commerciale (« bnp paribas asset management » est un segment répété 10 fois), s'adressant aux clients de la banque.

La classification obtenue nous ramène à des typologies proches de celles obtenue par Tarondeau et Naccache (2001) et Bergadaa (2001). Nous en extrayons les correspondances suivantes. La classe 1 fait référence au temps quantitatif et court, la classe 2 recouvre le temps sociétal choisi et jalonné, la classe 3 relève du temps cadré, la classe 4 est inscrite dans le temps partagé et enfin la classe 5 est à relier au temps sociétal subi voir au futur imprévu.

## Analyse factorielle

L'analyse factorielle aboutit à une typologie élaborée à partir des deux premiers axes qui sont la nature de la performance et le degré d'ouverture sur la société civile. La projection des établissements (mots\*) et des mots est présentée sur la figure 4a et 4b. L'axe 1 est un axe de durée. Il donne une opposition entre le court et le long terme. Il caractérise un continuum dont les extremums sont respectivement les actionnaires et les partenaires primaires et secondaires. Il démarque ainsi la strate actionnariale des strates parenariales et citoyennes. L'axe 2 est représentatif du rythme. Il propose une opposition entre deux attitudes, d'un côté le contraint et de l'autre le choisi. Il y a d'un coté une procédure à but de création de valeur compatible avec l'immédiateté et de l'autre l'enracinement dans un territoire associable à la durabilité. Plusieurs oppositions sont ainsi mises en évidence. BNP Paribas développe un discours très centré sur la création de valeur actionnariale, tandis que le Crédit Mutuel et la Caisse d'Épargne communiquent sur les valeurs coopératives. La Société Générale exprime un fort contrôle interne du processus de création de valeur. Enfin, le Crédit Agricole et la Banque Populaire, écartelées entre les logiques coopératives et libérales, élaborent un discours où le sens est brouillé. Les représentations des banques et des intitulés sont donnés dans le tableau de résultat suivant.

Axe horizontal : 1er facteur : V.P. = 3341 ( 34.35 % de l'inertie) Axe vertical : 2e facteur : V.P. = 2609 ( 26.83 % de l'inertie)

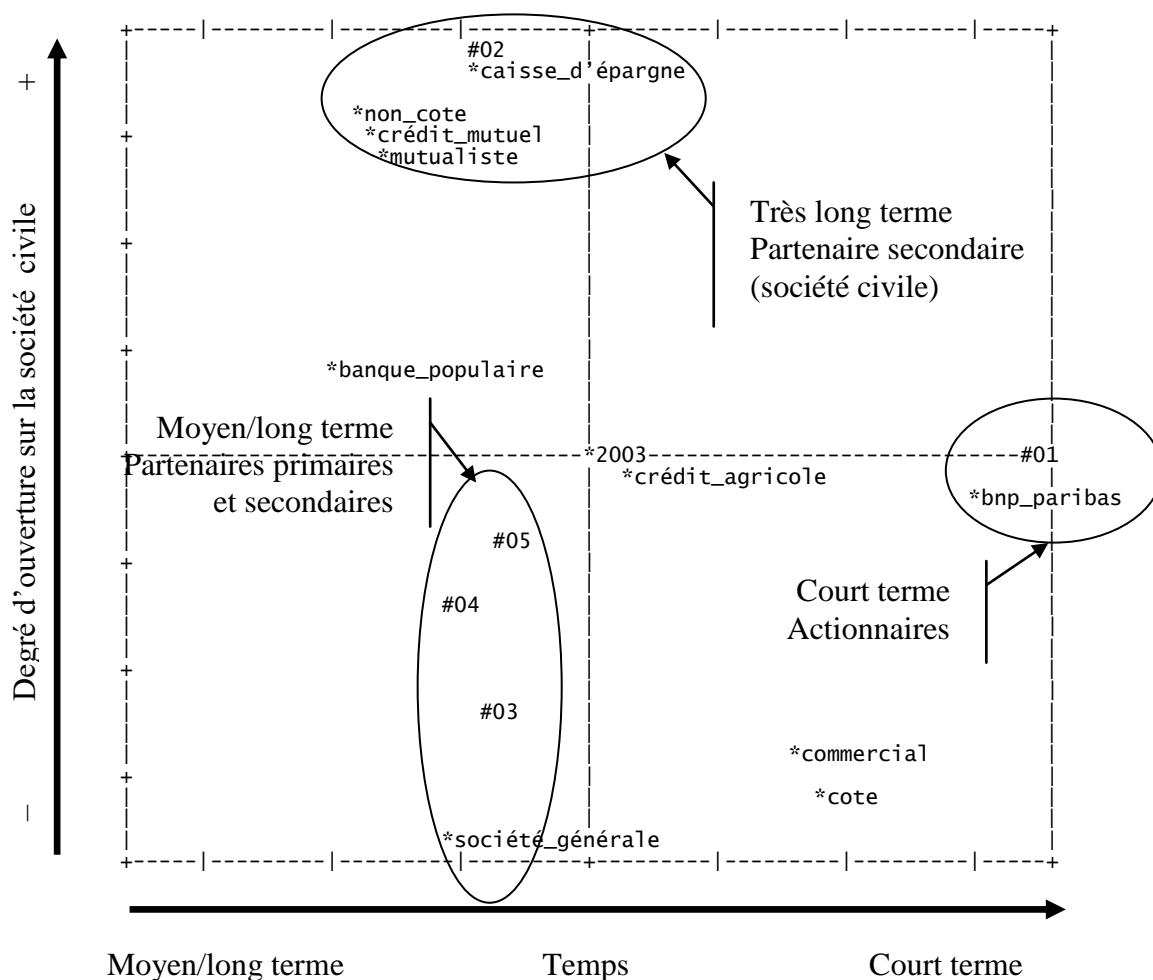


Figure 4 : Projection des colonnes et mots "\*"

L'expression du management qui se retrouve dans les rapports annuels permet d'identifier les partenaires considérés comme essentiels pour la réalisation du projet stratégique. L'étude est exempte de biais sectoriel : dans un même secteur d'activité, on s'attend à ce que les partenaires importants soient identiques pour tous les concurrents (Kuntz *et al.*, 1980 ; Lauriol, 2004 ; Allouche et Laroche, 2005). Ainsi, l'analyse fait apparaître les partenaires intégrés dans la gouvernance en même temps que leur nécessaire hiérarchisation opérée par le dirigeant (Goodpaster, 1991). Les discours du CA et de la Banque Populaire sont polysémiques : le contenu peine à se rattacher à une culture statutaire bien identifiée. Ils intègrent une pluralité de temporalités. Il est vrai que ces deux établissements développent une stratégie qui est peu orthodoxe au regard de leur statut mutualiste : le premier s'est lancé sur les marchés financiers pour financer l'acquisition du Crédit Lyonnais et le second détient une filiale cotée (Natexis). Les discours des entreprises commerciales se structurent autour d'une gouvernance très large qui annexe un grand nombre de partenaires de diverses natures. Les actionnaires signent une présence importante. Le management cherche également à influencer la relation avec les salariés à travers un contrôle interne puissant. Au-delà, émerge une multitude d'ayant droits qui apparaissent dans une classe hétéroclite où se côtoient clients, fournisseurs, société civile, environnement naturel et l'Etat.

Les discours des entreprises mutualistes se distinguent en proposant une représentation moins ample de la gouvernance. En effet, la dimension partenariale se concentre toute entière dans une relation privilégiée avec les ressources humaines tandis que la dimension citoyenne favorise la société civile dont la présence hypertrophiée est caractéristique. Le temps de l'association et la projection dans le futur lointain prédominent. Un absent se fait remarquer : les sociétaires peinent à émerger comme une catégorie actrice du projet stratégique. Ils sont pourtant les propriétaires des banques mutualistes.

Une seule banque (Société Générale) précise clairement l'organisation adoptée en interne pour mettre en œuvre le DD. L'horizon temporel est rythmé par la planification et le contrôle. La conformité au canevas de la loi NRE sert, sans doute, de garde-fou mais, à l'instar de certaines procédures de labellisation, ne peut-on pas imaginer un cadre respecté sans que les pratiques effectives conduisent à l'objectif affiché ? De même, ne peut-on pas considérer que certaines pratiques respectent l'esprit de la loi sans forcément respecter « à la lettre » le cadre proposé. C'est le cas ainsi des établissements de statut mutualiste. Toutefois, malgré des essais qui marquent une certaine variété, aucune des six banques ne présente une vision intégrée du DD, c'est-à-dire avec imbrication des temporalités économiques, sociales et environnementales. Un constat est plutôt opéré selon les différents groupes d'acteurs sans chercher à établir de liaisons, ou, du moins, les liens demeurent largement implicites. On touche sans doute là une illustration d'une des limites de la TPP qui fonde la représentation du gouvernement d'entreprise de nombre de dirigeants.

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

Au titre de la réflexion, publié en avril 2005 sous l'égide de l'ONU, le Millenium Ecosystem Assessment dresse un constat alarmant : 60% des services vitaux rendus par la biodiversité sont d'ores et déjà dégradés ou surexploités. Un tel constat aurait des conséquences directes à court terme sur la vie humaine, soit dans un horizon de trente-cinq à quarante ans. Il amène Corinne Lepage à préconiser le développement d'une « économie responsable » en créant un association voulant réunir toutes les entreprises persuadées de l'intérêt d'une « éco économie » ([www.ecoresp.fr](http://www.ecoresp.fr)) : *Pour en terminer avec une économie autodestructrice qui ignore les externalités environnementales et sociales, il s'agit de changer de paradigme et de faire de l'économie un sous-ensemble de l'environnement... Puisque notre modèle économique n'est pas un support durable pour le développement lui-même, il faut essayer de le rendre compatible avec les mécanismes qui régissent la vie sur terre (Les Echos -7/6/2005, p. 21).*

Cette refondation souhaitée apparaît quelque peu utopique. Elle dépasse bien évidemment le cadre de la légitimité pragmatique prédominante faisant du court terme une logique essentielle et aujourd'hui pleinement cognitive car inscrite dans un rythme intermédiaire (compréhension du discours). Elle doit atteindre une véritable dimension morale et culturelle (sens) afin de projeter l'entreprise dans une perspective de long terme. La réalité est bien loin de ces vœux pieux qui voudraient reconstruire entre le très long et le très court terme un équilibre. Nous soulignons modestement que l'écart reste important entre la réalité d'une entreprise réactive à visée plutôt pragmatique et un changement plus vaste de

paradigme qui ferait de l'économie un sous-ensemble de l'environnement où les valeurs prédomineraient et donc la durée. La communication du noyau invite à asseoir la légitimité sur une base pragmatique plus que morale faisant du cognitif un outil au service de l'efficacité et de la réputation. En définitive, la dimension cognitive apparaît au service du pragmatisme plus que de la moralité. Cependant, l'irréversibilité de l'écoulement du temps incite à être attentif aux conséquences elles-mêmes irréversibles des actions que l'on met en œuvre. Elles impacteront l'avenir. Il est difficile d'en mesurer aujourd'hui les véritables conséquences. Plus que du mimétisme, le véritable challenge des noyaux est de faire évoluer les pratiques individualistes. Il s'agit certes d'orienter les systèmes de valeurs et de rendre cohérentes les images véhiculées. Il s'agit plus en profondeur de partir du vécu des partenaires pour les aider à s'extraire de leur seule particularité afin de se projeter collectivement dans l'avenir. C'est le véritable défi qui attend les détenteurs du pouvoir, dont celui économique, pour demain.

## Bibliographie

- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S., « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, p. 449-475.
- Bergaada M., « Rythme et harmonie chez le dirigeant d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 132, janvier-février, 2001, p. 63-82.
- Bignon V., « La gouvernance des entreprises bancaires », *Horizons bancaires*, n°321, juin, 2004, p. 27-38
- Cadiou C., Morvan J. et Gabriel P., « Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale », *XIV<sup>e</sup> Congrès de l'AIMS*, Angers, 7-9 juin, 2005
- Chahine S. et Mathieu J.P., « Valorisation stratégique par contextes de valeur : le cas des introductions sur le Nouveau Marché », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, juin, 2003, p. 91-114
- Clarkson Max B. E., « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, p. 92-117
- Dalmas S., « Les banques coopératives européennes : bilan et perspectives », *Revue d'Economie Financière*, vol. 1, n° 70, 2003, p. 73-84.
- Donaldson T. et Preston L. E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 1, 1995, p. 65-91.
- Duyck J.Y., « Crise et discours : quelques réflexions autour du "mot du Président" », in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, éditions Economica, Paris, 2002, p. 199-208.
- Fabre T., « Qui dirige vraiment la finance mutualiste ? », *Expansion*, n°579, 27 août au 9 septembre, 1998, p. 64-67.
- Gabriel P. et Cadiou C., « Responsabilité sociale et environnementale, légitimité et modes de gouvernance des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, mai, 2005, p. 127-142.
- Goodpaster K. E., « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n° 1, 1991, p. 53-73.
- Gueslin A., « Les banques de l'économie sociale en France : des perspectives historiques », *Revue d'Economie Financière*, vol. 1, n°70, 2003, p. 21-43.
- Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.L., « L'analyse automatisée de données textuelles en marketing », *Décisions Marketing*, n° 36, octobre-décembre, 2004, p. 75-90.
- Igalens J., « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 152, septembre-octobre, 2004, p. 151-166.
- Jensen M. C. et Meckling W. H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, October, 1976, p. 305-360.
- Koulytchizky S. et Mauget R., « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », *Les holdings coopératifs, Evolution ou transformation définitive*, Daniel Côté (dir.), éditions De Boeck Université, 2001, p. 77-102.
- Kuntz E. C., Kedia B. L. et Whitehead C. J., « Variations in CSP », *California Management Review*, Summer, vol. 22, n° 4, 1980, p. 30-36.
- Lauriol J., « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 152, septembre-octobre, 2004, p. 137-150.
- Lebart L. et Salem A., *Statistique textuelle*, éditions Dunod, Paris, 1994, 342 pages.
- Montmorillon (de) B., *Les groupes industriels*, éditions Economica, 1986.



Morvan J., « Les fonds socialement responsables : le discours des gérants », *Revue du Financier*, n° 152, juin, 2005.

Morvan J., Gabriel P. et Cadiou C., « Les positionnements légitimes de la gouvernance d'entreprise », *Colloque du Grefige, RSE : réalité, mythe ou mystification ?*, Nancy, 17 et 18 mars, 2005.

Ory J.N. et Jaeger M., « L'efficacité des banques à statut coopératif : y'a-t-il une exception française et peut-elle perdurer ? », *XVIIe Journées des IAE*, Lyon, 13 & 14 septembre, 2004.

Palomo R. et Carrasco I., « Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global », *Les holdings coopératifs, Evolution ou transformation définitive*, Daniel Côté (dir.), éditions De Boeck Université, 2001, p. 139-160.

Persais E., « Les rapports sociétaux – enjeux et limites », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 152, septembre-octobre, 2004, p. 167-197.

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

Salvo (Di) R., « La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », *Revue d'Economie Financière*, vol. 3, n°67, 2002, p. 165-179.

Tarondeau J.C. et Naccache P., «

## Annexe 1

### Lexique

Absences significatives	Formes pour lesquelles « pour un seuil de spécificité fixé, une forme i et une partie j données, la forme i est dite spécifique négative de la partie j si sa sous-fréquence est anormalement faible dans cette partie ». En d'autres termes, les absences significatives sont les énoncés i d'autant plus détachés d'une classe j que le $\chi^2$ est négatif.
Barycentre	Centre de gravité d'une classe créé par la répartition spatiale des unités de contexte
Dendogramme	Représentation graphique d'un arbre de classification hiérarchique, mettant en évidence l'inclusion progressive des classes. La classification des éléments du corpus permet ainsi d'obtenir des regroupements de mots de plus en plus proches au fur et à mesure que l'arbre se déploie.
Formes significatives	Formes pour lesquelles « pour un seuil de spécificité fixé, une forme i et une partie j données, la forme i est dite spécifique positive de la partie j (ou forme caractéristique de cette partie) si sa sous-fréquence est "anormalement élevée" dans cette partie ». En d'autres termes, les formes significatives sont les formes i attachées à une classe j par un $\chi^2$ positif.
Hapax	Mot dont l'occurrence dans le corpus est égale à 1. Leur élimination du corpus tient à l'incapacité à calculer leur cooccurrence.
Segment répété	Suite de formes dont la fréquence est supérieure ou égale à 2 dans le corpus.
Unités de contexte élémentaires (u.c.e)	Séquences de texte de longueurs comparables, qui peuvent souvent coïncider avec les phrases