

# La mondialisation de l'économie induit-elle un gommage de l'identité mutualiste ?

## Is the globalization of the economy eroding the mutualist identity?

Olivier Boned

Numéro 315, février 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020952ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1020952ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Boned, O. (2010). La mondialisation de l'économie induit-elle un gommage de l'identité mutualiste ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (315), 90–99.  
<https://doi.org/10.7202/1020952ar>

Résumé de l'article

Lorsque l'on évoque la mondialisation, la crainte majeure pour les coopératives et les mutuelles est celle de leur marginalisation, voire de leur disparition. Leur poids économique contredit cette impression. En outre, un siècle et demi d'histoire a modelé une identité mutualiste forte. Certaines vagues de fond, notamment par la voie de la régulation, homogénéisent néanmoins les pratiques. Mais les dangers du gommage des identités proviennent parfois plus de l'interne que de l'externe. Dans un second temps, l'article s'attache à présenter la mondialisation comme une opportunité de revalorisation et de renforcement de l'identité des coopératives et des mutuelles. Ces organisations n'ont jamais autant parlé d'identité que durant ce dernier demi-siècle et sont dans une voie de promotion mutualiste au travers de thématiques telles que celles de la gouvernance ou de la responsabilité sociale de l'entreprise.

# LA MONDIALISATION DE L'ÉCONOMIE INDUIT-ELLE UN GOMMAGE DE L'IDENTITÉ MUTUALISTE ?

par Olivier Boned\*

*Lorsque l'on évoque la mondialisation, la crainte majeure pour les coopératives et les mutuelles est celle de leur marginalisation, voire de leur disparition. Leur poids économique contredit cette impression. En outre, un siècle et demi d'histoire a modelé une identité mutualiste forte. Certaines vagues de fond, notamment par la voie de la régulation, homogénéisent néanmoins les pratiques. Mais les dangers du gommage des identités proviennent parfois plus de l'interne que de l'externe. Dans un second temps, l'article s'attache à présenter la mondialisation comme une opportunité de revalorisation et de renforcement de l'identité des coopératives et des mutuelles. Ces organisations n'ont jamais autant parlé d'identité que durant ce dernier demi-siècle et sont dans une voie de promotion mutualiste au travers de thématiques telles que celles de la gouvernance ou de la responsabilité sociale de l'entreprise\*\*.*

\* Chargé des relations institutionnelles et internationales, Confédération nationale du Crédit mutuel; docteur en sciences de gestion. Mél.: BONEDOL@creditmutuel3d.com.

\*\* Cet article est issu d'une intervention réalisée lors de la XXIV<sup>e</sup> rencontre de l'Institut de la protection sociale européenne (Ipsse), organisée sur « Le devenir de la protection sociale complémentaire solidaire dans le marché des assurances de personnes », conférence qui s'est tenue à Stockholm les 31 août et 1<sup>er</sup> septembre 2009.

Dans « la pensée de l'ensemble et le sentiment de la solidarité commune », le sociologue Emile Durkheim voyait « l'accomplissement habituel de toutes les diverses fonctions de l'économie sociale » (Durkheim, 1893). L'économie sociale s'est forgé une pensée commune, au cours du temps, sur des modalités de fonctionnement qui mettent la gestion collective et la solidarité entre les membres au cœur du projet. L'identité de ces organisations est donc ce qui à la fois les relie entre elles et les différencie de toutes les autres. Le monde entier est en perpétuel mouvement et pousse les Cassandres à prédire l'inévitable et irrésistible banalisation des coopératives et des mutuelles.

Nous aborderons, dans un premier temps, les marques de la mondialisation sur ces organisations. Nous rappellerons combien même la marginalisation des coopératives et des mutuelles en Europe, mais aussi dans le monde, est difficile à mesurer et donc à constater. Ensuite, nous verrons que certaines vagues de fond arrivent néanmoins, notamment par la voie de la régulation, et homogénéisent les pratiques. Enfin, nous soulignerons que les dangers du gommage des identités proviennent parfois plus de l'interne que de l'externe. L'expression d'« identité mutualiste » englobe dans notre présentation les coopératives et les mutuelles, organisations que nous aborderons en parallèle ou distinctement.

Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à souligner les opportunités de revalorisation et de renforcement de l'identité des coopératives et des mutuelles que ces temps de mondialisation peuvent offrir, notamment au travers des concepts de gouvernance ou encore de responsabilité sociale de l'entreprise.

---

## **Les marques de la mondialisation**

### **Les coopératives et les mutuelles, une réalité économique à l'échelle mondiale**

Lorsque l'on évoque la mondialisation, la crainte majeure pour les coopératives et les mutuelles est celle de leur marginalisation, voire de leur disparition. Or, cela présuppose que ces organisations sont fragiles et qu'elles ne peuvent en rien tenir leur rang face à une concurrence s'accroissant. Il y a donc un présupposé de faiblesse. La première des difficultés est alors de réussir à quantifier la place de ces structures. L'absence flagrante de données ou de réflexe de comptabilisation durant les dernières années ne facilite absolument pas l'exercice. Cependant, à l'initiative des organisations représentatives européennes, voire mondiales, des statistiques commencent à voir le jour. L'association internationale qui regroupe les coopératives et les mutuelles d'assurance, l'Icmif, comprend ainsi plus de 600 organisations, avec un actif approchant le trillion de dollars américains. Répartis dans plus de 70 pays, ces organisations emploient plus de 300 000 personnes. Outre celles-ci, 1 500 mutuelles d'assurance sont des membres indirects de l'Icmif à travers leurs associations professionnelles mutualistes nationales.

Le manque de données comparatives secteur par secteur ne permet pas de définir si une marginalisation s'opère aujourd'hui. Cependant, l'Alliance coopérative internationale réalise depuis quatre ans un classement des trois cents plus grandes coopératives et mutuelles dans le monde. Cumulés, les chiffres d'affaires de ces organisations pèsent 1,1 trillion de dollars, ce qui représente la taille de la dixième économie mondiale, soit l'Espagne. Ce chiffre d'affaires est en croissance de plus de 14 % par rapport à celui de 2007, qui lui-même enregistrait une augmentation de 10 % par rapport à celui de 2006 (The Global 300). Nous ne pouvons donc pas réellement conclure à une marginalisation des coopératives et des mutuelles, d'autant que la presse commence à réellement parler de ces organisations pouvant se présenter, en temps de crise, comme une alternative à explorer.

### **La régulation au service de la banalisation**

De nombreuses initiatives viennent heurter l'identité des organisations coopératives et mutualistes. S'il apparaît difficile d'imputer l'entière responsabilité à la mondialisation, nous pouvons souligner que ces initiatives proviennent essentiellement des normalisateurs, que leur nationalité soit américaine ou européenne. La crise a eu un effet majeur qui est de faire entrer

dans le giron des pouvoirs publics les autorités de contrôle du secteur financier. Si en France l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles pouvait apparaître comme une agence plus ou moins autonome, son rapprochement avec la Commission bancaire, son homologue dans le monde du contrôle des banques, ne laisse plus réellement de place au doute. Nous constatons, actuellement, une reprise en main des pouvoirs publics sur les structures de contrôle, en Europe, mais aussi aux Etats-Unis.

Si les instances de contrôle sont « sous contrôle », un certain nombre de réglementations tendent à harmoniser les pratiques. En effet, « *la réglementation européenne cherche à mettre en place progressivement un véritable marché intérieur dans le domaine financier, en accroissant le degré d'harmonisation des législations nationales*<sup>(1)</sup> ». Cette réglementation s'inscrit depuis 2003 dans le cadre du processus Lamfalussy, qui est une approche réglementaire pour l'adoption, la mise en œuvre et le contrôle de l'application de la législation et des mesures d'exécution dans le domaine des services financiers (banque, assurance et valeurs mobilières). Ainsi, l'ensemble des autorités de contrôle se retrouve au sein d'un organisme commun, dénommé Comité européen des contrôleurs des assurances et des pensions professionnelles (Ceiops), et veille à l'harmonisation des pratiques<sup>(2)</sup>. Le Ceiops conseille la Commission européenne et propose de nouvelles orientations pouvant devenir normatives. La directive Solvabilité II, adoptée avant l'été 2009, en est un exemple. Cette directive tend à imposer à tous les acteurs assurantiels des marges de solvabilité – qui entraînent des rapprochements entre assureurs<sup>(3)</sup> – et la mise en place de politiques de contrôle interne et de transparence (Boned, 2009). Tous les assureurs sont soumis à des critères précis, et ce quel que soit leur statut juridique. De même, la mise en place d'un système de contrôle interne impose des règles de contrôle fortement inspirées du modèle américain Coso. Il est aujourd'hui demandé aux mutuelles françaises de mettre en place des comités d'audit chargés du contrôle interne au sein de leurs conseils d'administration, et ce en un temps record, puisque le premier texte datait de mai 2008 et que les dernières évolutions imposaient la mise en place de comités *ad hoc* au plus tard à la fin août 2009<sup>(4)</sup>. Toutes les mutuelles voient ainsi leur organisation impactée en un temps réduit. Pour ne pas verser dans un pessimisme absolu, notons que ces évolutions présentent un avantage important. En effet, en responsabilisant l'administrateur comme garant du contrôle interne, cela permet d'opérer un rééquilibrage réel entre le pouvoir de la direction salariée et celui des administrateurs. Un tout autre choix aurait pu être réalisé qui aurait vu les administrateurs exclus du comité d'audit, les écartant d'autant du contrôle de l'organisation.

### La menace interne : l'auto-banalisation

A partir des années 80 jusqu'à la fin des années 90, très souvent, la dimension mutualiste et coopérative a été tue. La volonté de ressembler aux autres entreprises a primé dans le monde coopératif et mutualiste. Les banques mutualistes sont parfois devenues de simples banques

(1) « Processus Lamfalussy », Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam), [www.acam-france.fr/processus\\_lamfalussy](http://www.acam-france.fr/processus_lamfalussy) (consulté le 19 août 2009).

(2) Le Ceiops change de nom pour devenir l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (AEAPP).

(3) Les mutuelles passant ainsi rapidement de 2000 entités à 700 actuellement.

(4) Le décret du Conseil d'Etat du 19 mai 2008 imposait la mise en place d'un système de contrôle interne dans les mutuelles avec pour objectif la réalisation d'un rapport de contrôle interne transmis dans les six ou douze mois (suivant la taille de l'organisation) après parution du décret à l'autorité de contrôle (Acam). L'ordonnance du 8 décembre 2008 mettant en vigueur la huitième directive assurances précise les délais et impose la création des comités d'audit au plus tard à la fin août 2009.

favorisant une dynamique de démutualisation. En Angleterre, par exemple, les sociétaires y sont restés indifférents. Le risque est alors la démobilité interne. Le désenchantement, l'absence de mobilisation sont les conséquences de ces années d'oubli de la différence mutualiste. La dimension coopérative ou mutualiste était considérée comme « ringarde » et devait donc être minimisée. L'effet de banalisation s'est ainsi fait sentir. Sans savoir si nous pouvons totalement l'imputer à la mondialisation, il est indéniable que seuls les acteurs internes des mutuelles et des coopératives l'ont mis en œuvre. En cela, cette banalisation est plus le fait d'une auto-banalisation qu'une conséquence directe de la mondialisation. Cette banalisation peut aller loin, puisque la perte de vue des racines de l'organisation peut conduire celle-ci à la disparition. Durant les années 80, le gouvernement britannique a encouragé les banques coopératives écossaises à se rapprocher et à se réunir au sein d'une fédération nationale. Une fois cette centralisation acquise, la perte de repères agit, le niveau local disparaît. Cette fédération a ensuite transféré ses portefeuilles de clients à la Lloyds, sans que cela puisse engendrer débats ou réactions du niveau local. Face à l'ébranlement du système financier, la dimension locale, coopérative de certains établissements financiers apparaît comme un modèle de stabilité (Roche, 2009). Bien souvent trop tard, dans la mesure où les phénomènes de consolidation du secteur ont sapé les racines locales.

De manière générale, les mutuelles et les coopératives sont ancrées dans un territoire, elles sont donc par définition basées sur un système venant du local et remontant vers des niveaux supérieurs, ce système étant qualifié de *bottom up*. Dans cette logique, le local construit le régional, puis le national. Nous avons donc affaire davantage à des acteurs locaux qui s'organisent suivant le principe de subsidiarité qu'à des « *global players* ». Ces organisations contribuent à organiser l'environnement économique de leurs membres et participent ainsi activement à la cohésion sociale d'un territoire. Leur capacité d'innovation réside tout particulièrement dans leur organisation fondée sur le non-centralisme, l'exercice local des responsabilités, la pratique de la démocratie et la constitution d'un patrimoine collectif. Ce fonctionnement en réseau permet, en maintenant des structures locales autonomes, d'avoir un poids global effectif et une puissance économique forte. Dans ce schéma classique, la proximité est assurée, promue. Or, nous entrons dans une dynamique où prime la dimension nationale, la centralisation. A ce titre, les mutuelles de santé sont entrées dans une dynamique de rationalisation de leurs divers échelons. Les unions départementales, qui réunissaient au niveau du département les mutuelles souhaitant avoir des actions communes, notamment à travers des centres de santé, fusionnent pour donner place à des unions régionales plus en lien avec le niveau national. Ces organisations sont ainsi tentées de passer de modèles de gestion peu centralisés, voire confédéraux, à des systèmes de centralisation. L'objectif est la rationalisation des décisions, les économies d'échelle, la mutualisation des fonds propres qu'exigent les nouvelles normes de solvabilité. L'inconvénient est la déconnexion du niveau local, la perte

d'autonomie, l'inutilité des représentants locaux des coopératives et des mutuelles. Cela peut s'apparenter à un mouvement de démutualisation interne. Entrer dans une dynamique de centralisation et de consolidation peut ainsi fragiliser la dimension participative de proximité des organisations. Il s'agit alors, de manière vitale, certainement, de veiller à toujours préserver une autonomie des structures et une revivification des niveaux locaux qui constituent les premiers maillons du réseau. Ce phénomène de concentration est naturellement lié à la mondialisation, qui réclame une compétition de plus en plus dure entre des acteurs concurrentiels d'un bout à l'autre de la terre. Cependant, ce phénomène a naturellement des limites. La course à la taille critique doit être nuancée par l'absence de définition de cette taille critique. Pour de nombreux dirigeants, elle peut se confondre avec la volonté perpétuelle de l'emporter sur ses concurrents, le stade final étant alors d'être le survivant de cette course effrénée. En somme, d'être le dernier, l'unique, le seul. Nous pouvons relever que la dynamique de l'Union européenne est de tendre vers un « champion européen » et, dès lors, de s'orienter vers une diminution forte du nombre d'acteurs sur le marché.

## La mondialisation et ses opportunités de renforcement des identités

### L'identité mutualiste et ses affirmations internationales

Depuis le début des années 90, plusieurs initiatives de promotion de l'identité sont à constater. La mondialisation pousse ainsi les acteurs à se raccrocher à leurs racines comme s'ils étaient soucieux de ne pas se voir emportés dans un *mainstream* uniformisant.

Les coopératives, avec l'Alliance coopérative internationale, travaillent en 1995 à redéfinir les principes coopératifs (*lire l'encadré 1*). 1995 résonne de manière particulière pour les coopératives, qui voient en cette année le centenaire de la fondation de l'Alliance coopérative internationale, l'une des deux plus anciennes ONG européennes. Cette date est ainsi l'occasion

### Encadré 1 Déclaration sur l'identité coopérative, Alliance coopérative internationale, 1995

- Premier principe : adhésion volontaire et ouverte à tous.
- Deuxième principe : pouvoir démocratique exercé par les membres.
- Troisième principe : participation économique des membres.
- Quatrième principe : autonomie et indépendance.
- Cinquième principe : éducation, formation et information.
- Sixième principe : coopération entre les coopératives.
- Septième principe : engagement envers la communauté.

pour le mouvement coopératif de réaffirmer les principes coopératifs au sein d'une déclaration adoptée en assemblée générale.

Historiquement, les mutuelles portent quant à elles un attachement particulier à l'identité. Dès 1956, le comité directeur de l'AIM décide de créer une « *commission de l'esprit mutualiste* »; un des membres de ce comité considère alors que « *le jour où nos institutions ne seront plus animées par l'esprit mutualiste, il n'y aura plus de mutualité* » (Association internationale de la mutualité, 2000). Suit une longue période de parenthèse sur l'étude de l'identité mutualiste, jusqu'en 1997, où le comité directeur de l'AIM redéfinit les principes animant le mouvement mutualiste européen<sup>(5)</sup>. L'identité réapparaît et sera traitée dans l'ouvrage réalisé à l'occasion du cinquantenaire de l'association (Association internationale de la mutualité, 2000). Dès cette date, le mouvement mutualiste européen présente une attention régulière à la notion d'identité (Association internationale de la mutualité, 2003; Acme, Association des assureurs coopératifs et mutualistes européens, 2001; Aisam, Association internationale des sociétés d'assurance mutuelle, 2002). Cet intérêt peut être suscité soit par un sentiment de menace, soit par la volonté de se pencher sur un concept considéré comme structurant la réflexion sur l'essence des mutuelles (Association internationale de la mutualité, 2000).

#### *Vers un statut mutualiste européen*

Les organisations représentatives des mutuelles au niveau européen sont depuis peu entrées dans une dynamique de rapprochement pour mieux promouvoir leurs intérêts. En janvier 2008 apparaît ainsi l'Association des assureurs mutuels et coopératifs en Europe (Amice), issue de la fusion de l'Aisam et de l'Acme. Ce rapprochement s'inscrit également dans une dynamique où les principales organisations mutualistes européennes – avec l'Association internationale de la mutualité, qui regroupe les mutuelles de santé – avaient pris l'habitude depuis 2005 de communiquer régulièrement de manière conjointe<sup>(6)</sup>. Ce lobbying commun associant également de plus en plus des députés européens est le signe d'un dialogue entre ce type d'organisation et les représentants des citoyens européens<sup>(7)</sup>.

Ces rapprochements se font dans un contexte de revendication d'un statut mutualiste européen. Les sociétés anonymes ayant obtenu leur statut, les mutuelles entrent dans une réelle dynamique de rapprochement et d'échanges avec cet objectif précis. La bataille pour le statut est apparue comme un événement à la fois catalyseur de rapprochement des organisations mutualistes et mobilisateur des organisations autour de leur propre identité. Ce statut « *relève en quelque sorte d'une raison existentielle* » (Lenoir, 2007) et à la fois du symbole. L'AIM, l'Aisam et l'Acme indiquent qu'elles ont besoin d'un statut européen pour les mutuelles pour « *des raisons symboliques, fonctionnelles, pratiques et de concurrence* »<sup>(8)</sup>.

Depuis le début des années 90, un texte sur le statut européen est en passe d'aboutir sans qu'il franchisse les dernières étapes. Il faut attendre l'arrivée de J. M. Barroso à la tête de la Commission européenne et le retrait

du projet de directive de statut pour que l'ensemble du monde mutualiste se mobilise en s'unissant. La promotion de l'identité *via* le statut se produit alors en une période de tension. Si les coopératives disposent aujourd'hui d'un statut européen, « *il est surprenant de constater que la question du statut a été fortement ralentie pendant des années par les coopérateurs eux-mêmes. Dès lors qu'ils se mirent d'accord sur un seul et même projet de statut commun, les coopérateurs ont mis en branle une dynamique commune difficile à arrêter* » (Lenoir et Pflimlin, 2007). Il a été compris, à un moment, qu'un des objectifs de ce statut était clairement « *d'affirmer la spécificité des coopératives et de leur permettre de prendre toute leur place dans les évolutions économiques sans renoncer à leur identité et sans se banaliser* » (Chomel, 2004, p. 23). Ce statut européen, enfin, ne vient pas heurter l'identité coopérative inscrite dans la loi de 1947, montrant qu'une articulation entre l'Europe et la France peut se réaliser en respectant l'identité coopérative (Parléani, 2004, p. 47).

Le rassemblement, la mutualisation permettent à un moment donné de basculer dans une dynamique qui aboutit à la promotion identitaire. Signe que l'identité peut être promue par ses acteurs.

#### **La réaffirmation de la gouvernance comme facteur d'identité**

La mondialisation, avec ce qu'elle comporte d'uniformisation de pratiques, représente une menace pour cette logique d'affirmation identitaire. La gouvernance fait partie de ces sujets transversaux, au niveau international, qui uniformisent.

En 2002, la loi américaine Sarbanes-Oxley impose de nouvelles règles en termes de gouvernance. Elle réclame que les administrateurs s'impliquent pleinement dans la gestion et le contrôle de l'organisation qu'ils dirigent. Si cela paraît paradoxal, voire tautologique, de demander aux administrateurs de s'impliquer, retenons que le contexte est particulier à cette époque. Enron, entreprise américaine gratifiée des meilleurs prix de gouvernance, vient de faire faillite à la surprise générale. Les fonds de pension réclament alors de véritables « professionnels » dans la gestion des entreprises. La notion d'administrateur indépendant apparaît à leur demande expresse. Ces nouveaux administrateurs seront plus impliqués dans la gestion, plus indépendants pour éviter tout conflit d'intérêts.

Cette situation aura de très fortes conséquences sur l'ensemble de la réflexion sur la gouvernance dans le monde. En France, divers rapports apparaissent, dont le rapport Bouton, et différentes institutions de réflexion, comme l'Institut français des administrateurs (IFA), qui tous iront dans le sens des recommandations issues de cette loi. La mondialisation a ses relais. Le problème est de voir s'internationaliser une norme issue d'une situation particulière – un détournement et un conflit d'intérêts couverts par un cabinet d'audit et de commissariat aux comptes – conçue pour un type particulier de société – une société anonyme cotée en Bourse – dans un pays donné – les Etats-Unis. De ce cas précis, la « bonne gouvernance » n'aura plus qu'un seul leitmotiv : l'administrateur indépendant, gage d'une



bonne gestion. Or, toutes les entreprises ont des histoires et donc des équilibres de pouvoirs internes différents. Toutes les entreprises ne sont pas des sociétés cotées dans lesquelles les fonds de pension sont des investisseurs majeurs. Pour le cas des mutuelles et des coopératives dans le domaine de la finance, cela pose un problème fondamental. Ce sont en effet des sociétés de personnes et non de capitaux. Les acteurs sont des individus, non des actionnaires. Ils ne sont donc pas propriétaires de leur organisation, ils en tirent simplement les fruits d'un usage. Dès lors, imposer un administrateur indépendant qui garantirait la bonne gestion n'a pas de sens. Tous les acteurs d'une coopérative ou d'une mutuelle ont, de droit, voix au chapitre, toutes les parties prenantes sont internes.

#### *Renforcement du rôle des administrateurs*

Trois périodes sont alors à distinguer. Durant la première, qui va de 2002 à 2004, un doute plane. Ces organisations, face au discours ambiant, penchent vers la création d'un administrateur qu'elles qualifieront d'« extérieur », pour ne pas utiliser *stricto sensu* celui d'« indépendant ». La logique est la même, à la seule différence que cet administrateur extérieur ne représente en réalité les intérêts de personne. A cette phase de suivisme, « dangereuse », succède rapidement une période où l'ensemble des coopératives et des mutuelles travaillent autour de rapports communs. Ces phases d'échanges mettent toutes en avant que la force de leur gouvernance réside dans leur logique démocratique et que celle-ci doit être toujours améliorée. La recette miracle n'est plus extérieure, elle ne réside plus dans l'administrateur indépendant. Ces organisations cessent de se tourner vers l'extérieur pour y trouver immédiatement des solutions toutes faites, elles se reposent sur ce qui intrinsèquement fait leur différence. Dès lors, la question de l'administrateur indépendant sera abandonnée au profit de réflexions sur l'amélioration de l'expression et du contrôle démocratiques.

La troisième et dernière période met en avant l'arrivée de nouvelles pratiques issues de l'application de normes européennes qui concernent plus particulièrement les mutuelles. Deux effets se conjuguent. Tout d'abord, l'autorité de contrôle des assurances et des mutuelles va, dans un délai très court, imposer que les administrateurs réalisent un rapport de contrôle interne. Ensuite, l'application de la dernière directive assurances engage les administrateurs à créer des comités d'audit afin de maîtriser le suivi du contrôle dans les mutuelles. Ce suivi concerne certes la dimension financière, qui s'apparente à du contrôle de gestion, mais elle va beaucoup plus loin, puisqu'elle impose aux administrateurs de veiller au suivi des décisions et de contrôler tous les risques que peut courir l'organisation. Cette vision extensible redonne *de facto* un large pouvoir aux administrateurs de mutuelle qui avaient tendance à voir l'essentiel des dossiers gérés par le personnel salarié. Un nouvel équilibre s'esquisse, comme une chance à saisir pour le pouvoir démocratique. Les coopératives et les mutuelles disposent alors de nombreux atouts à promouvoir. La vitalité démocratique s'exprime par la présence à tous les échelons territoriaux de 250 000 administrateurs

bénévoles, tous ces administrateurs étant, à un moment donné, élus par les sociétaires, les adhérents. Ces derniers sont nombreux en France, plus de 60 millions de membres sont potentiellement des votants, soulignant par là même la multiplicité des adhésions et le fait que de nombreux Français sont présents dans différentes mutuelles et coopératives.

### **La responsabilité sociale : une façon de réaffirmer l'apport sociétal**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est, à l'image de la gouvernance, un phénomène extérieur au monde des coopératives et des mutuelles qui va engendrer un fort mouvement de promotion identitaire.

La RSE possède ses critères, ses normes, qui tous, peu ou prou, proviennent d'un environnement où la norme de référence est la société cotée. La RSE, aujourd'hui, est en voie de mondialisation. Si seules les sociétés cotées ont l'obligation de communiquer sur leurs actions sociétales, la tendance est à la généralisation. L'une des conséquences du Grenelle de l'environnement sera en effet de voir les entreprises réaliser un rapport en ce sens à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Les coopératives et les mutuelles y seront donc contraintes. La RSE se quantifie hélas trop souvent sur des actions « satellites », extérieures au cœur de métier de l'organisation. Elle est ainsi bien souvent l'expression d'une générosité limitée et déconnectée de l'activité principale de la structure. La chute de Lehman Brothers a représenté une perte importante dans le monde de la philanthropie aux États-Unis ; pour autant, pouvons-nous réellement qualifier cette entreprise de « socialement responsable » au regard de son impact économique et social ? De plus en plus les entreprises se doivent d'avoir un comportement responsable qui, avec l'affirmation de multiples normes internationales, se mesure. GRI (issue d'une initiative des Nations unies pour l'émergence de cadres d'évaluation selon des critères économiques, sociaux et environnementaux), Global Compact (qui dresse une liste de dix grands principes que les entreprises s'engagent à respecter) sont de ces normes. La RSE s'avance et se répand avec une logique qui ne promeut que très peu les dimensions sociétales, les actions locales, la place d'une gouvernance démocratique, autant d'éléments qui ont une résonance particulière pour les coopératives et les mutuelles. Ces dernières utilisent l'approche de la RSE pour promouvoir de plus en plus dans leurs rapports internes l'ensemble des actions sociétales de l'entreprise. La RSE impose ainsi aux coopératives et aux mutuelles de réfléchir à leur propre responsabilité et de promouvoir leurs actions en direction de la société tout entière. Elle devient un vecteur pertinent de promotion identitaire et, à la fois, catalyseur d'une réflexion et d'un positionnement à l'égard des valeurs de l'organisation.

---

## **Conclusion**

Sans totalement minorer l'influence que pourrait avoir la mondialisation sur l'identité des coopératives et des mutuelles, ces organisations

elles-mêmes peuvent représenter une menace pour leur propre identité, par méconnaissance, par oubli et par inadvertance. La vigilance doit à la fois être tournée vers l'externe et l'interne pour ne pas prendre des choix inopportuns. Les coopératives et les mutuelles manifestent, à cet égard, un intérêt relativement faible quant à leur histoire et à leur mémoire.

Si le processus de mondialisation actuel tend à normaliser, à gommer les spécificités, le défi majeur est ainsi, pour les coopératives et les mutuelles, d'affirmer leur identité et d'en souligner les diverses dimensions positives comme celle de la loyauté (Côté, 2005). Ne pas s'affirmer reviendrait à accepter le gommage par effacement. Ces organisations ont aujourd'hui l'opportunité de promouvoir leur identité, à travers des travaux comme ceux sur la gouvernance ou la RSE, opportunité qui mériterait d'être saisie.

Si les coopératives et les mutuelles font partie de ces rares organisations dans le monde capables de partager une identité commune, à elles d'affirmer cette caractéristique intrinsèque, qui peut devenir un réel avantage compétitif. ●

## Bibliographie

**Association des assureurs coopératifs et mutualistes européens**, 2001, *La mutualité : une valeur sûre*, Acme, Altrincham, Angleterre.

**Association internationale de la mutualité**, 2003, *Les mutualités en Europe, contribution de l'AIM à la préparation du document de la Commission européenne* (janvier 2003).

**Association internationale de la mutualité**, 2000, *1950-2000, Liber memorialis*, Association internationale de la mutualité, Bruxelles.

**Association internationale des sociétés d'assurance mutuelle**, 2002, *Basic research into demutualization in Europe and worldwide : current situation, search for alternative solutions*, document d'étude daté du 20 septembre 2002, p. 69-75

**Boned O.**, 2009, « Gouvernance et contrôle interne à l'aune de Solvabilité II : les nouvelles responsabilités des administrateurs de mutuelles françaises », *Recma*, n° 312.

**Chomel Ch.**, 2004, « La longue marche de la

société coopérative européenne », *Recma*, n° 291.

**Côté D.**, 2005, « Loyauté et identité coopérative, l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Recma*, n° 295.

**Durkheim, E.**, 1893, « Cours de philosophie positive, IV », p. 430-431, in Emile Durkheim, *De la division du travail social*, 1893, site Internet de l'université du Québec à Chicoutimi.

**Global 300 (The)**, *The true scale of the global co-operative movement*, www.global300.coop.

**Lenoir D.**, 2007, « Un statut européen pour les mutuelles : une nécessaire reconnaissance », *Lettres d'Europe et Entreprises*, n° 38, juillet 2007.

**Lenoir N., Pflimlin E.**, 2007, « Des statuts européens pour les entreprises », *Lettres d'Europe et Entreprises*, n° 40, novembre 2007.

**Parléani G.**, 2004, « La SCE, une subtile articulation du droit communautaire et des droits nationaux », *Recma*, n° 291.

**Roche M.**, 2009, « L'Airdrie Savings Bank, îlot de prospérité dans un paysage bancaire dévasté », *Le Monde*, 18 mars 2009.