

# LA FABRIQUE DE LA GOUVERNANCE DANS LES BANQUES COOPÉRATIVES FRANÇAISES : UNE APPROCHE CENTRÉE SOCIÉTAIRE

NADINE RICHEZ-BATTESTI\*

**D**epuis une quinzaine d'années, les banques coopératives en France notamment, mais aussi à l'échelle européenne, ont réinvesti le champ de la gouvernance coopérative s'attachant à remobiliser leur sociétariat, puis à caractériser les bonnes pratiques d'une gouvernance coopérative de façon à tracer les marges de progrès et plus récemment à caractériser la gouvernance des groupes coopératifs. Cette mobilisation n'est pas neutre. Elle touche au cœur du modèle coopératif. Elle émerge dans la première moitié des années 2000 en lien avec la prise de conscience des limites de l'alignement des banques coopératives sur les autres banques amorcées après la loi bancaire de 1984. Certains considèrent cet alignement comme une forme d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) ou de banalisation (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006) les conduisant à perdre de vue leur projet politique de départ (Cornforth, 1995, 2004). De fait, le travail sur la gouvernance qui s'opère apparaît comme une réponse au risque de dégénérescence des banques coopératives (Meister, 1974).

Chacune des banques coopératives – Crédit Agricole, Banques Populaires, Caisse d'Épargne (devenu BPCE par la suite) et Crédit Mutuel – a dans un premier temps construit sa propre stratégie. Puis les rapports de l'IFA en 2013 sont venus formaliser les principes de

129

---

\* Enseignante chercheure, Aix-Marseille Université ; chercheure, LEST-CNRS (Laboratoire économie et sociologie du travail) ; codirectrice, Master2 en RH-Économie sociale et solidaire ; membre du Conseil supérieur de la coopération. Contact : nrichzbattesti@wanadoo.fr.

gouvernance des coopératives et des mutuelles, ainsi que dans une rédaction toujours en cours, introduire des compléments sur la gouvernance des groupes coopératifs et sur l'équilibre président-directeur en lien avec l'évolution de la réglementation internationale et de la transposition des directives européennes. Ces guides produits collectivement par les organismes coopératifs et mutualistes soulignent l'intérêt des dirigeants des banques coopératives pour leur gouvernance et l'enjeu de formaliser des bonnes pratiques. On relèvera par conséquent que la crise financière de 2008 n'est pas le point de déclenchement de ce processus de réflexion sur la fabrique de la gouvernance, mais qu'elle a renforcé l'enjeu de faire ensemble.

Par gouvernance, nous entendons les processus de mobilisation des parties prenantes, de prise de décision et de contrôle au sein des structures coopératives. Elle s'observe généralement au niveau politique au sein des conseils d'administration et dans ses effets au niveau managérial. Nous faisons le choix dans cet article d'aborder la fabrique de la gouvernance sous l'angle du sociétariat et du processus de mobilisation sociétariaire, donc de l'aborder par le bas. Ce choix est lié au fait que l'engagement sociétariaire se construit à l'échelon local, celui de la caisse ou de la société locale d'épargne (SLE) et que c'est sur la base de cet engagement que peuvent se renforcer ensuite les différents niveaux de la gouvernance. Nous montrons que la mobilisation sociétariaire conduit à repenser les indicateurs d'activité de la coopérative et à renforcer son encrage coopératif, mais que son effet en termes de création de ressources butte sur l'insuffisance de formation coopérative des salariés.

D'un point de vue méthodologique, notre article combine des entretiens menés sur un temps long depuis 2005 ainsi que des données issues des rapports d'activité.

Nous commencerons par présenter ce que gouverner veut dire, puis nous caractérisons les effets des pressions externes sur la gouvernance coopérative, avant de mettre en avant et discuter les stratégies des banques coopératives en termes de mobilisation sociétariaire.

### *CE QUE GOUVERNER VEUT DIRE*

Les organisations coopératives se distinguent statutairement par leur mode de gouvernance démocratique, selon le principe d'une personne-une voix. Ce principe qui fait la spécificité des banques coopératives peut cependant se décliner de façon différente selon les organisations observées.

La plupart des travaux sur la gouvernance d'un point de vue académique examinent les dispositions et les pratiques qui encadrent le pouvoir dans les organisations (Gomez, 2018). Certains, en référence

à la théorie de l'agence, mettent l'accent sur le contrôle des dirigeants (Cuevas et Fischer 2006). Ils pointent, par exemple, l'effet de la gouvernance sur les comportements des dirigeants en termes d'activités. Le fait qu'une banque coopérative appartienne à ses sociétaires contribue à la fois à la résilience du modèle (sa capacité d'adaptation aux enjeux) et de façon plus fine à limiter les risques de l'engagement sur des produits à risque élevés ou toxiques. Ainsi, l'absence d'actionnaire dans les réseaux coopératifs a contribué à limiter le recours aux produits titrisés à l'origine de la crise de 2007 (Valentin, 2007).

Caby et Hirigoyen (2005), quant à eux, distinguent les modes de gouvernance par leurs objectifs (la gouvernance actionnariale dont l'objectif est de maximiser la richesse de l'actionnaire) de la gouvernance partenariale qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes. Deville et Lamarque (2016) analysent la diversité des modèles de gouvernance à l'intérieur du modèle coopératif bancaire et la complexité des liens entre niveau organisationnel (ou managérial) et niveau institutionnel (politique), soulignant de fait la diversité des interactions observables. Combinant les niveaux de décision managériale (local, régional et national) et le pouvoir d'influence et de décision à chaque niveau (nature des décisions, degré d'autonomie des niveaux locaux et régionaux et influence de la gouvernance politique sur la structure managériale de chacun des niveaux), ils identifient quatre niveaux d'interactions : entre les différents niveaux de structures managériales, entre structures politiques et structures managériales, entre les différents niveaux de la structure politique et entre les membres eux-mêmes.

Cornforth (1995, 2004) analyse la diversité des fonctions attribuées à la gouvernance, leur caractère potentiellement contradictoire et leurs effets en termes de conflits. Par exemple, définir le projet politique de l'organisation, accompagner et contrôler sa mise en œuvre par les managers peut être rendu difficile dans un contexte de fortes pressions de l'environnement.

Spear (2004) et Caire (2010) pointent quant à eux les limites de la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique constatant le déclin de la participation des membres, tout particulièrement dans le cadre des banques coopératives pour lesquelles non seulement les taux de participation aux assemblées générales sont faibles, mais aussi le contenu de ces assemblées peu orienté vers la mise en débat. Caire et Nivoix (2012) vont jusqu'à employer le terme de gouvernance plébiscitaire.

De façon plus pragmatique, selon Di Salvo (2002), la gouvernance coopérative se caractérise par une séparation des pouvoirs entre, d'un côté, les élus bénévoles (administrateurs et président) qui détiennent le pouvoir de propriété et de contrôle et, d'un autre côté, le directeur, nommé et salarié, et l'ensemble de la techno structure qui assurent une

mission opérationnelle de gestion. Cette séparation se retrouve à chacun des niveaux de la pyramide inversée et constitue la clé de voûte du gouvernement de la coopérative (Cadiou *et al.*, 2008). Les dirigeants élus collaborent avec les dirigeants salariés pour la gestion courante de la coopérative. Les administrateurs de premier échelon sont principalement mobilisés sur l'activité de proximité du réseau, tandis que les administrateurs de deuxième et de troisième échelon privilégient les axes stratégiques.

Cette gouvernance démocratique se fonde sur le principe de double qualité de ses membres qui sont à la fois clients, c'est-à-dire usager de leurs banques, et sociétaires, c'est-à-dire propriétaires de parts sociales, donc du capital de la banque. En tant que client, ils sont sensibles à la qualité du service déployé. En tant que sociétaire, ils sont susceptibles de participer aux prises de décisions, et dans tous les cas ils reçoivent des informations relatives aux résultats et à l'évolution de la banque. Ces informations leur sont généralement transmises au moment de l'assemblée générale annuelle locale ou régionale à laquelle les sociétaires sont invités à participer et à élire leurs représentants, les administrateurs bénévoles, c'est-à-dire les sociétaires qui siègeront dans les conseils d'administration. La dimension locale ou régionale de ces assemblées générales exprime la volonté des banques coopératives de conserver un enracinement dans le territoire, une proximité avec les acteurs qui en composent son sociétariat et donc avec leurs besoins et les enjeux du territoire. Cet ancrage dans le local prend d'autant plus d'importance que se développent dans l'ensemble des réseaux bancaires coopératifs des fusions entre entités régionales dans une logique de recherche d'économie d'échelle.

On comprend ainsi l'importance de la mobilisation des sociétaires. Cela suppose de mieux connaître un sociétariat le plus souvent très hétérogène, avec un client devenu sociétaire par hasard ou par obligation plus que par conviction, et généralement peu informé de ses droits et ses devoirs, notamment la participation à l'assemblée générale. De ce point de vue, deux indicateurs sont généralement mobilisés pour rendre compte de la mobilisation sociétaire : le premier concerne le taux de sociétariat au sein des clients de la banque, le second le taux de participation aux assemblées générales. Ces deux indicateurs font état d'une amélioration depuis les années 2000, donnant à voir *a priori* un engagement soutenu des banques coopératives dans la remobilisation du sociétariat à l'échelle locale. Cependant, ces améliorations masquent le fait que l'entrée en sociétariat est plus le fait d'une obligation (prendre au moins une part sociale à l'occasion d'un prêt) que d'une démarche volontariste et que l'assemblée générale est plus un lieu d'information que de débat.

*UN ENCADREMENT CROISSANT DE LA GOUVERNANCE  
COOPÉRATIVE : LES PRESSIONS DE L'ENVIRONNEMENT  
AU PÉRIL DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ?*

Ce processus de mobilisation sociétaria se heurte toutefois aux transformations de l'environnement réglementaire qui en limitent la portée, mais en réaffirme l'enjeu et l'ambition.

En effet, la gouvernance coopérative est encadrée de façon croissante par des règles. Celles-ci peuvent être nationales et discutées avec les acteurs, par exemple en lien avec la loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS) du 31 juillet 2014, relatives à l'introduction de la révision coopérative pour l'ensemble des coopératives ou encore au guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS.

Ces règles sont aussi de plus en plus internationales, parfois discutées, souvent imposées de l'extérieur pour tous types de banques, coopératives ou non, par les organes de supervision internationaux et européens, notamment dans un objectif de sécurisation bancaire. En effet, suite à la crise de 2008, les règlements relatifs à la gouvernance des établissements de crédit ont été renforcés et font l'objet d'un encadrement plus strict par les organes de supervision, particulièrement par l'Autorité bancaire européenne et par les normes établies lors des accords de Bâle III.

133

Deux points affectent particulièrement les banques coopératives et expriment ainsi que la construction de règles homogènes à l'échelle internationale pour l'ensemble du système bancaire international tend à occulter les spécificités coopératives et leurs effets sur la plus grande stabilité et sur la résilience du modèle coopératif : (1) en matière de fonds propres, le débat a été soutenu pour que les régulateurs considèrent les parts des sociétaires comme des fonds propres ; (2) du point de vue de la gouvernance, les exigences d'honorabilité, de compétences et d'indépendance des administrateurs ont fait l'objet de recommandations (*fit and proper*). Dans leurs premières formulations dès les années 2012, ces propositions ont heurté les banques coopératives pour deux raisons principales. En premier lieu, historiquement, la formation et les compétences financières initiales des administrateurs n'étaient pas centrales dans le choix des administrateurs, qu'ils soient personnes physiques ou représentants d'une personne morale. C'était l'engagement qui comptait ainsi que la connaissance du territoire d'intervention de la caisse locale ou régionale. La légitimité de l'administrateur était principalement relationnelle en lien avec une proximité de valeurs avec la banque. Il s'agissait alors de pouvoir mobiliser un profane engagé et de l'accompagner dans sa montée en compétences techniques. Mais la complexification croissante du métier de banquier de

fait transforme les conditions d'exercice de la fonction d'administrateur et avec elle les conditions de son enrôlement : la compétence technique prend le pas sur l'engagement. En second lieu, la volonté du régulateur de renforcer l'indépendance des administrateurs remet en question l'un des principes fondateurs des coopératives qui est celui de la double qualité du sociétaire potentiellement administrateur, à la fois usager du service bancaire et propriétaire du capital de la coopérative, lui donnant ainsi un droit de vote. Dans une vision stricte, l'indépendance de l'administrateur rentre en totale contradiction avec le principe même de la coopérative, puisqu'il reposait sur l'absence de lien d'affaire ou personnel avec la banque. Or le principe coopératif fait de l'articulation du lien d'affaire (client) et du lien de propriété (sociétaire) le cœur de son modèle.

Ces exigences sur les compétences et l'indépendance des administrateurs rendent secondaire l'engagement au sens de la vision de transformation sociale des administrateurs qui est pourtant l'un des moteurs de leur action (Seguin, 2019) et fragilisent le principe de double qualité (membre de la gouvernance et client, investisseur/épargnant) (Ben Slimane *et al.*, 2017).

134

La prédominance des compétences financières des administrateurs peut aussi affaiblir la prise en compte de critères de performance élargie intégrant l'importance du service aux membres et l'enjeu de transformation sociale, articulant vision économique et vision politique. Le risque est alors celui de la dépolitisation de la question financière et l'enfermement du conseil d'administration dans la seule expertise technique. Un second écueil concerne la démocratie délibérative. Déjà fragilisée par les pratiques plébiscitaires des conseils d'administration (Caire et Nivoix, 2012), le risque de la surdétermination par les compétences techniques est de marginaliser les enjeux, de débattre et de construire une vision partagée en s'appuyant sur l'expertise de la base, celle des sociétaires, dans leur diversité, leurs besoins et leurs aspirations, et l'importance des interactions structurantes entre administrateurs et sociétaires. Une fois encore, les règles imposées de l'extérieur viennent exacerber des tensions plus anciennes. Elles renforcent la question du mode de désignation des administrateurs. De moins en moins élus et de plus en plus cooptés, ils avaient pour certains peu l'expérience de la démocratie, du débat et peu la connaissance des enjeux autour de la circulation d'information et de la mobilisation sociétaire. Si le processus de cooptation n'est pas nouveau, il s'accroît avec la nécessité d'avoir des conseils d'administration de compétences au risque d'une démocratie purement formelle.

Par conséquent, pour les banques coopératives, le mouvement de professionnalisation des conseils d'administration ne peut se limiter

aux seules compétences techniques. Il doit s'accompagner d'un accroissement des compétences relationnelles ainsi que d'une capacité à introduire du débat en interne des conseils d'administration, et à nourrir des échanges avec les sociétaires dans un dialogue des savoirs experts et des savoirs profanes.

De fait, cet ensemble de règles formelles, même si elles ont été partiellement adaptées, se traduisent par un renforcement des capacités d'expertises techniques requises relatives à l'exercice d'une activité bancaire toujours plus complexe. Ce renforcement des capacités d'expertise accompagne le processus d'élargissement des compétences des conseils d'administration et de surveillance en matière stratégique, dans le sens d'une responsabilité partagée entre les administrateurs et les managers (Lamarque, 2017). Mais cet élargissement remet en question « la séparation et l'équilibre des pouvoirs entre le président et le directeur général qui pendant longtemps a été la règle majoritaire de gouvernance au sein des mutuelles et coopératives » ainsi que le souligne l'IFA dans sa note sur l'équipe président-directeur. La proposition de Lamarque (2017) visant à introduire deux types de conseil d'administration, l'un indépendant expert et l'autre coopératif, est une manière de répondre aux exigences des régulateurs internationaux, tout en conservant une identité coopérative. Mais elle risque d'enfermer les administrateurs coopératifs dans le rôle de gardien des valeurs, très en retrait du projet stratégique de la banque.

Une autre proposition consiste à renforcer la mobilisation sociétaire, mouvement entamé dès les années 2000, et plus largement celle de l'ensemble des parties prenantes de la banque, notamment les salariés, et de renforcer leurs interactions. Il s'agit alors d'aborder la gouvernance par le bas en considérant le sociétaire comme une partie prenante aux rôles multiples du fait de sa double qualité et de son engagement en direction de la banque (Ben Slimane *et al.*, 2017).

### *LA MOBILISATION SOCIÉTAIRE ET SES EFFETS : REGARDER LA GOUVERNANCE PAR LE BAS*

Depuis le début des années 2000, nous avons pu observer le travail de reconquête du sociétariat par les banques coopératives que nous qualifions de mobilisation sociétaire (Richez-Battesti, 2008). Ces processus sont différents selon les réseaux, et en leur sein selon les réseaux régionaux. Ils reposent sur plusieurs dimensions.

Ils s'appuient sur une meilleure connaissance du sociétariat. Par exemple, la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne a mis en place dès le début des années 2000 un grand nombre d'instruments d'observation et d'évaluation du sociétariat, et notamment un observatoire du

sociétariat, ainsi qu'une politique volontariste d'animation. Pour relever le défi de son entrée en coopération en 1999, elle a impulsé au niveau national des études quantitatives et qualitatives sur différents thèmes et notamment le sociétariat. On en trouve peu trace aujourd'hui sur leur site. Le document sur les orientations coopératives et RSE (responsabilité sociétale des entreprises) pour 2018-2020 fait état de la volonté de renforcer les articulations entre coopératives et RSE et retrace quatre ambitions : empreinte locale, coopération active, innovation sociétale et performance globale. De son côté le Crédit Coopératif a mené des enquêtes des 2004 pour mieux connaître la perception de la Banque par ses sociétaires, à l'époque un sociétariat de personnes morales. Dans son dernier son rapport d'activité pour 2018, l'accent est mis « sur le pouvoir qui est en nous » à travers une mobilisation large des parties prenantes et l'importance des instances de dialogue avec les sociétaires. Les Banques Populaires, dès 2001, ont lancé une politique active du sociétariat, afin de repérer un ensemble de bonnes pratiques et d'élaborer des plans d'action au niveau régional dans l'objectif en 2005 qu'un client particulier sur deux devienne sociétaire. Puis en 2004, forte du constat d'un relatif retard dans la mobilisation du sociétariat, une équipe de travail composée de dirigeants a été mise en place pour rédiger un livre blanc sur le sociétariat dans le Groupe. Plus récemment, la Fédération Nationale des Banques Populaires a introduit le suivi d'indicateurs coopératifs dont une partie concerne les sociétaires : nombre de sociétaires, taux de sociétaires parmi les clients, taux de vote aux assemblées générales. Le Crédit Agricole a quant à lui défini son pacte coopératif et territorial au sein duquel il valorise son accompagnement des aléas de la vie avec les points passerelles créés en 1997. Il y présente aussi l'importance de la mesure d'impact sur le territoire, mais valorise moins le sociétariat. Globalement, on constate qu'une seconde phase s'est amorcée après 2008, mettant plus largement l'accent sur la dimension coopérative des réseaux et sur le renforcement de leur pouvoir.

136

Ces processus de reconquête du sociétariat et d'affirmation coopérative s'inscrivent aussi dans les campagnes de communication : « Neuf millions de sociétaires au Crédit Agricole. Et vous ? » ; « Le Crédit Mutuel appartient à ses 7,7 millions de clients sociétaires. » ; « Une banque qui appartient à ses clients sociétaires, ça change tout. » ; ou encore pour le Crédit Coopératif, « Le banquier militant ». La Fédération Nationale des Banques Populaires a fait le choix dès 2010 de présenter un bilan coopératif et RSE, la Fédération des Caisses d'Épargne lui préférant des orientations RSE et coopératives.

Enfin, ces dynamiques de reconquête du sociétariat, pensées au niveau institutionnel de la Fédération ou de la Confédération sont généralement actionnées à l'échelle des caisses locales, dans la proximité. Le client



devient le plus souvent sociétaire à l'occasion d'un prêt, puisque la détention de parts sociales en conditionne encore souvent l'accès. C'est donc à travers l'acte commercial que s'opère l'accès au sociétariat. En dépit des différences selon les réseaux, les régions et les caisses, on relève toutefois une tension importante lors de ce processus. La méconnaissance des spécificités coopératives d'une partie des salariés des différents réseaux coopératifs ne permet pas d'expliquer clairement ce qu'est une part sociale et l'engagement qui peut l'accompagner. De ce point de vue les réseaux des banques coopératives se privent d'un levier important de mobilisation sociétaire. Ainsi Caire et Glémain (2014) dans leur étude sur les banques coopératives dans l'ouest de la France soulignent que pour le Crédit Agricole, 70 % des sociétaires le sont effectivement devenus à l'occasion d'un prêt. Selon leur étude, la plus grande partie de ces sociétaires ne font pas de différence entre être clients ou sociétaires, et les invitations aux assemblées générales ne les mobilisent guère. Un peu plus d'un quart d'entre eux se considèrent comme des sociétaires actifs, participant aux assemblées générales et élisant leurs administrateurs.

Les banques coopératives elles-mêmes signalent des petits taux de participation, bien qu'en croissance, et souvent inférieurs à 10 %. Ce pourcentage, bien que très faible, ne doit pas masquer le fait que sur les 23 millions de sociétaires, 1 à 2 millions de sociétaires peuvent être considérés comme des sociétaires engagés, ou des sociétaires de conviction (formulation employée par la Fédération des Caisses d'Épargne), une force d'engagement qui n'est pas négligeable.

Dans ce contexte où le local prend toute son importance, trois leviers nous paraissent importants : la nécessité de renforcer la connaissance de la coopérative pour les salariés de façon à faciliter les interactions avec les sociétaires et renforcer la proximité institutionnelle, c'est-à-dire une proximité de valeurs ; renforcer les connaissances sur la banque pour le sociétaire pour développer une proximité organisationnelle plus centrée sur l'activité bancaire et ses contraintes ; enfin s'appuyer sur la proximité géographique pour renforcer les interactions avec les sociétaires et faire lien avec le territoire. C'est la combinaison de ces trois formes de proximité (Pecqueur et Zimmerman, 2004) qui contribue à faire du sociétaire une ressource pour l'organisation et pour le territoire.

En termes d'effets, la mobilisation sociétaire a permis d'accroître significativement le nombre de sociétaires et de renforcer leur présence au sein des assemblées générales. Cette mobilisation s'est accompagnée d'un travail sur l'information en direction des sociétaires, son accessibilité, sa diversification et sur l'animation du sociétariat.

La transmission des informations est essentielle, car elle renforce la transparence sur les activités financières et le circuit de l'argent. Elle

permet de rendre des comptes aux parties prenantes élargies et donc aux sociétaires et vient renforcer la légitimité des activités de la banque (Suchman, 1995 ; Reynaud et Wallas, 2015). Toutefois, il faut rendre cette information compréhensible, ce qui suppose d'éduquer les sociétaires sur les questions financières. La NEF (Nouvelle Économie Fraternelle) organise, par exemple, le jour précédant ses assemblées générales des temps d'information et de formation sur les questions financières en direction de ses sociétaires.

On observe aussi une diversification des informations construites et transmises : de plus en plus, les assemblées générales sont l'occasion de faire état de la diversification des informations sur l'engagement de la banque sur son territoire, sur sa contribution au financement de la transformation sociale et écologique (économie circulaire, circuits courts, contribution à la création d'emploi). Cette diversification des informations est indispensable étant donné l'hétérogénéité des attentes des sociétaires et leurs possibles contradictions (Ashforth et Gibbs, 1990). Cette hétérogénéité des attentes est plus forte chez les sociétaires que chez les administrateurs pour lesquels on constate une relative homogénéité socioprofessionnelle (Caire et Glémain, 2014). Elle est parfois sous-estimée par les administrateurs. La stratégie mise en œuvre par la Fédération des Banques Populaires illustre cet engagement en termes de diversification des informations. Elle a introduit un « dividende coopératif et RSE » qui retrace les initiatives concrètes menées par la Fédération des Banques Populaires autour de quatre dimensions qu'ils s'efforcent d'évaluer : gouvernance coopérative, relation aux consommateurs, engagement sociétal et environnement.

Cette diversification des informations est à la fois une attente des sociétaires, un marqueur d'engagement des banques coopératives relativement aux valeurs qui les fondent (MacPherson, 1995) et aux enjeux sociétaux. Par exemple, un numéro récent de la *Revue de la stabilité financière* publiée par la Banque de France (juin 2019) met ainsi en avant la nécessité de « verdier le système financier ». Comment les banques coopératives rendent-elles compte de leur engagement en ce sens ? Le Crédit Coopératif dans son rapport d'activité 2018 met en avant le pouvoir d'agir, en s'engageant à gérer ce qui n'a pas de prix. Cela suppose de compléter les indicateurs existants par de nouveaux indicateurs en lien avec le territoire et son développement soutenable. La construction des indicateurs de RSE par le Crédit Mutuel s'est ainsi appuyée sur une démarche intéressante de mobilisation d'administrateurs et de sociétaires à l'échelle régionale, pour participer à la formalisation du référentiel RSE. Ce processus a contribué à un renouveau de l'enrôlement des sociétaires et des administrateurs dans le projet de la banque et de sa raison d'être, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à une com-

munauté professionnelle engagée dans le territoire. La Fédération du Crédit Agricole semble privilégier une réflexion sur la mesure d'impact. Dans la plupart des réseaux des banques coopératives, le lien coopérative RSE est approfondi, alors qu'au début des années 2000, il était absent.

Enfin, l'animation du sociétariat dans la durée et dans des logiques de proximité s'est renforcée. Le Crédit Coopératif a, par exemple, développé des rencontres thématiques en complément des assemblées générales. Certaines caisses régionales du Crédit Agricole ont mis en place des conférences numériques en direction de ses sociétaires, ses administrateurs et ses salariés autour de sujets techniques ou d'enjeux plus généraux autour de l'engagement coopératif. Elles ont aussi mis en avant des initiatives de territoire comme autant de projets mobilisateurs pour les sociétaires et les administrateurs. Les Banques Populaires ont créé des clubs de sociétaires, des prix initiatives régions et se sont appuyées sur la digitalisation pour faciliter l'expression des sociétaires. Les fondations des banques coopératives sont aussi mobilisées dans cette perspective. Ainsi la Fondation du Crédit Coopératif à l'occasion de ses prix annuels mobilise ses salariés et ses administrateurs sur le territoire. Il en est de même pour la Fondation Crédit Agricole.

## CONCLUSION

139

Si dans la première phase de mobilisation sociétaire avant la crise de 2008, certains niaient l'existence d'une troisième voie entre inefficacité et impuissance du sociétariat, dans la phase actuelle, il semble que les banques coopératives s'en soient saisies pour réaffirmer leur ancrage coopératif et mieux éclairer l'usage de l'argent. La mobilisation sociétaire a eu des effets habilitants et a conduit à produire de nouveaux indicateurs d'activités, à travailler l'articulation entre RSE et coopérative et à réaffirmer le lien au territoire. Par conséquent, en dépit des tendances à l'augmentation des tailles des caisses régionales, les banques coopératives construisent ainsi des stratégies de résistance face aux risques de dégénérescence. Toutefois, la culture coopérative ne se diffuse pas suffisamment en direction des salariés et freine ainsi le potentiel d'engagement des sociétaires, leur ancrage dans une communauté professionnelle commune et dans le territoire. Et c'est donc cette nouvelle page qu'il importe de mettre en œuvre en lien avec l'approfondissement de la mobilisation sociétaire.

## BIBLIOGRAPHIE

ASHFORTH B. et GIBBS B. (1990), « The Double-Edge of Organizational Legitimation », *Organization Science*, vol. 1, n° 2, pp. 177-194.

- BEN SLIMANE F., PALLAS V. et ROUSSELET E. (2017), « Les sociétaires des banques coopératives : quelle Ubiquit. Le cas des banques populaires », *Management & Avenir*, n° 3/93, pp. 121-140.
- CABY J. et HYRIGOYEN G. (2005), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Eyrolles.
- CADIOU C., REGNARD Y., ROUSSEAU A. et MORVAN J. (2008), « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », in Munoz J., Rubio M. R. et Régnard Y. (dir.), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses universitaires de Rennes, pp. 35-56.
- CAIRE G. (2010), « De la démocratie locale dans certaines banques coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 316, pp. 41-57.
- CAIRE G. et GLÉMAIN P. (dir.) (2014), « De la solidarité sociale à la responsabilité sociétale : vers quel modèle économique de banque coopérative locale », Cress des Pays de Loire, *Cahier*, n° 1, novembre.
- CAIRE G. et NIVOIX S. (2012), « La démocratie sociétariale vue d'en bas. Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 220, pp. 17-30.
- CORNFORTH C. (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, pp. 487-523.
- CORNFORTH C. (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Association: a Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, pp. 11-32.
- CUEVAS C. et FISCHER K. (2006), « Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation and Supervision », World Bank, *Working Paper*, n° 82.
- DEVILLE A. et LAMARQUE E. (2016), « Diversity of Cooperative Bank Governance Models Questioning by Regulation: an International Qualitative Research », 15<sup>e</sup> Conférence internationale de gouvernance, Montpellier, mai.
- DI MAGGIO P. et POWELL W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DI SALVO R. (2002), « La « gouvernance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », *Revue d'économie financière*, n° 67, pp. 165-179.
- GOMEZ P.-Y. (2018), *La gouvernance d'entreprise*, PUF, Que sais-je ?
- LAMARQUE E. (2017), « Quelles évolutions de la gouvernance des banques coopératives », Projet 1 chaire MGCF, [chaire-mgcf.org/wp-content/uploads/2017/07/2017-07\\_MGCF\\_PP\\_A1P1.pdf](http://chaire-mgcf.org/wp-content/uploads/2017/07/2017-07_MGCF_PP_A1P1.pdf).
- MACPHERSON I. (1995), « Les principes coopératifs vers le 21<sup>e</sup> siècle », Genève, Alliance coopérative internationale.
- MEISTER A. (1974), *La participation dans les associations*, Éditions Ouvrières.
- PECQUEUR B. et ZIMMERMAN J.-B. (2004), *Économie des proximités*, Hermès Sciences Publications, Lavoisier.
- REYNAUD E. et WALAS A. (2015), « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 248, pp. 187-209.
- RICHEZ-BATTESTI N. (2008), « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », in Munoz J., Rubio M. R. et Régnard Y. (dir.), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses universitaires de Rennes, pp. 75-90.
- RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P. (dir.) (2006), *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan.
- SEGUIN M. (2019), « Gouvernance démocratie : analyse critique de l'application déontologique de la démocratie, au sein des coopérations », communication à la 7<sup>e</sup> Conférence internationale de recherche du Ciriec International, Roumanie, juin.
- SPEAR R. (2004), « Governance in Democratic Member-Based Organisations », *Annals of Public & Cooperative Economics*, vol. 75, mars, pp. 33-60.
- SUCHMAN M. C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.
- VALENTIN P. (2007), « La crise financière de l'été 2007 : quelques réflexions pour les banques coopératives », *RECMA*, n° 306, octobre, pp. 41-46.