

*Gouvernance coopérative et épreuve
identitaire : Une application aux
banques coopératives en France*

Nadine RICHEZ-BATTESTI

CIRIEC N° 2007/04

ISSN 2070-8289

Gouvernance coopérative et épreuve identitaire :
*Une application aux banques coopératives en France*¹

Nadine RICHEZ-BATTESTI²

Working paper CIRIEC N° 2007/04

¹ Cette proposition d'article est issue d'une communication présentée lors du Colloque International du réseau RULESCOOP, Le défi du secteur des organisations coopératives et mutualistes, Brest, 22-24 mai 2006.

² Centre d'Economie et de Finances Internationales, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence (France).

Résumé et mots clés

Banques coopératives, identité, communauté de pratique, coopération communautaire

Notre travail porte sur un segment particulier du secteur coopératif, celui des banques. A partir d'une discussion sur banalisation et identité coopérative, nous cherchons à montrer la nécessité d'aborder les deux versants de l'identité coopérative relatifs aux règles et à l'organisation d'une part et aux collectifs de travail d'autre part. Nous retenons quatre dimensions pour repérer les conflits potentiels liés à un processus de déstabilisation identitaire. Puis nous présentons les modalités de reconquête de l'identité coopérative, en termes stratégique et axiologique. Enfin nous mettons en évidence que cette reconquête est inachevée, dans un contexte où les modalités d'exercice de l'activité sont peu explorées. Elles constituent pourtant l'une des composantes essentielles, bien que sous-estimée, de l'identité coopérative.

Summary and key words

Cooperative bank, identity, community practice, communautary cooperation

This paper deal with cooperative banks. We discuss banalisation and cooperative identity trying to identify two faces of cooperative identity, in terms of rules and organisation in one hand, and in terms of labor cooperation in other one. Four dimensions are used to observe potential conflicts linked with the destabilisation of cooperative identity. Then, we present modalities of reconquest of cooperative identity in both strategic and axiologic terms. Finally, we observe that this reconquest is unfinished, because the labor framework is insufficiently analysed and connected with the organisational framework.

Les travaux de recherche sur le secteur des banques coopératives en économie et en gestion s'orientent généralement autour de deux perspectives. La première est centrée sur les moindres performances des banques coopératives relativement aux banques SA³, largement portée par la littérature anglo-saxonne (Akella, Greenbaum, 1988 ; Mayer, Smith, 1994, Hansmann, 1985 ; 1996). La seconde est orientée sur la contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale et à la

³ Les banques " Sociétés par Actions " (SA) sont des banques qui n'ont pas le statut coopératif et qui ne sont pas rattachées à un réseau bancaire coopératif.

production de l'intérêt général (Allen, Gale, 1995 ; Labye, Lagoutte, Renversez, 2002). L'accent est mis à la fois sur les spécificités des principes de gouvernance (Chaves, Soler, 2004) et sur le risque de banalisation. Nous nous situons dans cette seconde perspective⁴ en combinant une analyse des principes de gouvernance, des innovations de produits et de services et des collectifs de travail dans le cadre d'une approche identitaire, en lien avec la théorie des conventions.

La question de la banalisation est souvent soulignée comme un trait dominant des transformations en cours qui affecteraient les organisations de l'économie sociale. Certains l'appréhendent en termes d'isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1995 ; Di Maggio, Powel, 1983), d'autres considèrent l'intensité croissante des règles de marché au détriment des règles coopératives (Côté, 2002). Le plus souvent, la banalisation s'exprime dans l'évaluation de l'écart entre le modèle de référence retenu (la norme), celui des principes identitaires coopératifs (Vienney, 1980 ; 1994 ; Côté, Lévesque, 1995), et la réalité observée. Ces principes identitaires caractérisent le modèle organisationnel coopératif (l'entreprise coopérative) plus que le processus de production ou la nature de la production réalisée. Il nous semble pourtant, et c'est là notre hypothèse, que c'est la combinaison de ces trois dimensions qui rend compte de l'identité coopérative ou d'une éventuelle banalisation. En ce sens les stratégies de reconquête identitaire à l'œuvre dans les banques coopératives auraient privilégié les innovations de produits et de service et la reconquête de *l'affectio mutualis* (IFA, 2006) et négligé l'enjeu de l'identité au travail dans les réarticulations entre la Banque et le Mouvement.

Dans la dynamique de continuité et de rupture par rapport au passé qui caractérise les trajectoires et le processus de reconquête identitaires, l'épreuve identitaire peut-elle se résoudre dans la combinaison de nouveaux produits-nouveaux services et dans le renouvellement de *l'affectio mutualis* ?

Dans une première partie, après avoir discuté de la question identitaire et de ses liens avec la banalisation, nous caractérisons les tendances et les déterminants de la banalisation dans les banques coopératives, en nous efforçant de spécifier l'épreuve identitaire. Puis, dans un second temps, nous présentons les modalités de reconquête de l'identité coopérative à travers des innovations de produits et de services et la réactualisation du mode de gouvernance et les limites de ces stratégies.

⁴ Cet article est en lien avec un contrat de recherche collectif qui a fait l'objet d'un ouvrage réalisé sous la direction de Richez-Battesti et Gianfaldoni (2006).

I. Risques de banalisation et reconquête identitaire

Nous commençons par définir et caractériser l'identité coopérative et le processus de banalisation en distinguant trois conceptions de l'identité, puis nous nous efforçons de repérer les espaces de conflits suscités par une déstabilisation identitaire.

Banalisation versus identité ?

On considère généralement que la banalisation s'apparente à un affaiblissement voire une disparition de l'identité coopérative qui affecte prioritairement l'organisation et moins les relations humaines ou interpersonnelles au sein de cette organisation. Ce processus de banalisation signifie que l'on s'éloigne d'une norme ou d'un socle de valeurs prédéfini au profit d'une autre norme. Pour évaluer ce déplacement, il importe donc que la norme de référence soit connue et légitime. Dans le champ coopératif, le plus souvent la norme retenue est celle de l'ACI (1995)⁵, c'est-à-dire la Déclaration internationale sur l'identité coopérative. Les sept grands principes qui la fondent concernent l'organisation et sa finalité : adhésion volontaire et libre, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation/formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté. En lien avec cette norme, le processus de banalisation devrait affecter l'organisation et sa finalité.

Or pour caractériser la banalisation dans le champ de l'économie sociale, deux dimensions supplémentaires sont généralement retenues : d'une part, l'offre de produits et de services, leur contribution à l'accès au marché ou à sa régulation et leur caractère innovant (répondre à un besoin non satisfait...) et d'autre part, leur mode de production et notamment les modalités d'association de l'ensemble des parties prenantes, dont les adhérents et les sociétaires, et donc l'action collective en interne et en externe de l'organisation. La confrontation entre le référentiel de normes d'un côté et les trois dimensions de la banalisation révèle un écart. Cela nous amène à considérer que l'identité coopérative (ou son opposé la banalisation) ne peut s'apprécier uniquement à l'aune des idéologies fondatrices du mouvement coopératif inscrites dans la déclaration de l'ACI. Nous intégrons donc les deux composantes supplémentaires, à savoir :

⁵ Reprenant à la fois la tradition coopérative des pionniers de Rochdale, et les principes Raiffesen et Schulze-Delitzsh aux fondements des banques coopératives.

- les produits, services, ou procédures offerts : il importe de considérer leur diffusion au-delà de la sphère coopérative ou plus largement leur institutionnalisation en tant que capacité à diffuser l'idéologie coopérative et non comme élément de banalisation. Il s'agit de sortir d'une conception de l'économie sociale comme moteur d'innovation permanent pour l'appréhender aussi dans sa capacité à pérenniser ou à contribuer à l'institutionnalisation de produits et services (Richez-Battesti *et alii*, 2006) ;
- les modalités d'association des parties prenantes, la question des relations dans l'exercice de l'activité (avec un contrat de travail ou bénévolement) et des formes de coopération qui s'y déploient sont elles aussi déterminantes. Elles nous semblent jouer un rôle central dans les constructions identitaires et les éventuelles crises ou ruptures susceptibles de les affecter.

Une seconde manière d'aborder la banalisation s'inscrit dans une perspective plus théorique de l'identité. On retient ici trois conceptions de l'identité.

- La première se rattache à un certain nombre de travaux, issus des sciences de gestion qui enferme l'identité dans l'organisation et dans la stratégie (STRATEGOR, 1997). Dans cette perspective, l'analyse des comportements des individus ne concerne pas la question identitaire mais la culture de l'entreprise.
- Une deuxième conception plus en lien avec l'école des relations humaines, fait de l'identité le fondement de formes originales de coopération stratégique entre les individus dans le cadre d'une organisation. Ainsi Dameron (2002) analyse les relations entre identité sociale et comportements coopératifs de type communautaire, et les formes de cohésion qui en résultent. Elle définit la coopération communautaire comme *“ s'installant dans le partage des tâches au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs partagés, dans un espace d'interactions avec d'autres groupes ”* (p. 9). Dans cette seconde optique, en lien avec les coopérations, on introduit en complément de l'organisation, la prise en compte des modalités d'exercice de l'activité⁶ et notamment de l'organisation du travail, dont on perçoit le caractère fortement stratégique. L'inscription de l'identité dans les formes de coopération nous semble alors ouvrir des perspectives complémentaires, à la fois en

⁶ On emploie le terme activité de façon à prendre en considération le travail en partenariat avec d'autres organisations, ainsi que le bénévolat.

- termes de proximité⁷ et de communautés de pratiques⁸, elles-mêmes auto-productrices d'identité et d'apprentissage.
- Enfin, dans une troisième conception plus sociologique, les travaux de Dubar et Sainsaulieu caractérisent deux versants de l'identité. D'un côté, Dubar (1991) distingue identité pour soi (héritée ou visée) et identité pour autrui (attribuée ou proposée). De l'autre, Sainsaulieu (1985, 1997) identifie l'identité dans sa dimension stratégique et l'identité comme reconnaissance au sein des collectifs de travail (relations interpersonnelles, solidarités vécues et sens donnés à son expérience).

Ces perspectives de la question identitaire se retrouvent pour partie dans les analyses centrées sur le champ de l'économie sociale et solidaire. Ainsi la conception organisationnelle de l'identité traverse une série de travaux, par exemple, ceux de Boned (2005) qui la définit notamment à travers trois éléments : la finalité, les principes opératoires et le domaine d'activité. D'autres tentent de combiner approches organisationnelles et relations sociales pour caractériser l'identité. Côté (2005) combine loyauté et identité coopérative, tandis que Vienney (1980, p. 15) considérant “ *la coopérative comme combinaison cohérente d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liée par un rapport d'activités et de sociétariat* ”, amène à observer conjointement les règles de l'entreprise et celles qui caractérisent les relations entre les personnes pour appréhender l'identité coopérative. Dans cette seconde perspective, où l'accent est mis sur la cohérence coopérative, la dimension groupement de personnes est intégrée (en référence au projet ou au statut), sans que pour autant ne soient suffisamment décortiquées les coopérations au travail ou plus largement au collectif d'activité pour prendre en compte l'engagement bénévole. De fait, ces approches privilégient le plus souvent l'une des deux faces de l'identité (l'identité pour autrui de Dubar et la dimension stratégique de Sainsaulieu), en se référant notamment à une norme prédéterminée (les principes coopératifs par exemple) qui guide et/ou contraint les trajectoires des organisations, selon une rationalité instrumentale. Ce sont donc les règles organisationnelles qui restent privilégiées, au détriment des coopérations qui se nouent dans le travail et des rapports au pouvoir qui s'y développent, qui l'un et l'autre façonnent l'action collective et plus largement l'identité coopérative.

⁷ Au sens de production et la diffusion de connaissances souvent tacites ou implicites et qu'elles contribuent à l'élaboration d'un actif relationnel (Storper, 1997).

⁸ Par communauté de pratiques, nous entendons “ *des groupes d'individus partageant le même intérêt, le même ensemble de problème, ou une passion autour d'un thème spécifique et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise en interagissant régulièrement* ” (Wenger et alii, 2002, p. 4).

Il nous semble pourtant qu'il importe d'appréhender conjointement les deux versants de l'identité -le premier en prise avec l'organisation et la politique de l'entreprise ; le second en lien avec les coopérations dans le travail- ainsi que les tensions qui peuvent résulter de leur confrontation. En effet, dans le collectif de travail se déploient des communautés de pratiques qui contribuent à produire du sens et des processus identitaires (Wenger, 1998) sur la base de coopérations sans cesse mises en actes, dans l'objectif de réaliser des buts communs et partagés, selon un processus de socialisation. Le collectif de travail est aussi le lieu de relations de pouvoir qui participent au façonnage des trajectoires identitaires et orientent les stratégies. Aussi, en nous inspirant des travaux d'Eme (2005), nous considérons que les organisations de l'ESS combinent en tension ces deux versants de l'identité, dans le cadre d'un double mouvement de continuité et de rupture qui caractérise les trajectoires identitaires, chacun des versants déclinant des dimensions stratégiques et axiologiques. L'identité coopérative s'appréhende donc à la fois dans les règles organisationnelles (identité organisationnelle) et dans les coopérations communautaires dans le travail (identité au travail) en combinant les dimensions stratégiques et axiologiques, selon des trajectoires identitaires, individuelles et collectives plus ou moins heurtées.

Banalisation et déstabilisation identitaire : les transformations du contexte comme renforcement des conflits potentiels ?

Nous nous intéressons ici aux banques coopératives en France, secteur dont certains considèrent qu'il est en voie de banalisation du fait du renforcement de la concurrence (nationale et internationale), de l'évolution de la réglementation prudentielle à l'échelle internationale et des transformations du métier bancaire (industrialisation et diversification du service bancaire). Ces banques coopératives assument une part significative de l'activité bancaire sur le territoire. Regroupées aujourd'hui en cinq grands réseaux nationaux, elles représentent 60 % des dépôts, plus de 210 000 guichets, près de 17 millions de sociétaires et 66 millions de clients. Pour appréhender la banalisation, nous avons cherché à articuler une approche méso-dynamique avec traitement des données longitudinales et étude des groupes bancaires et une approche socio-économique étayée par un recueil d'information et des entretiens menés à différents échelons des principaux réseaux bancaires coopératifs et de leurs partenaires en 2004 et 2005 (Richez-Battesti, Gianfaldoni (dir.), 2006).

Si on admet la thèse selon laquelle la banalisation résulte de ruptures identitaires durables et d'inflexion significative de trajectoires identitaires, il importe alors de repérer dans les banques coopératives des indicateurs de cette banalisation et donc des espaces où se cristallisent des tensions et s'affirme l'épreuve identitaire. Nous avons choisi de retenir les quatre dimensions identifiées par Eme (2005, p. 464) pour caractériser l'épreuve identitaire : “ *l'activité, la trajectoire, l'appartenance et l'agir collectif* ” que nous préférons ici qualifier d'action collective.

En termes *d'activité*, abordée ici à travers l'analyse de parts de marché, les données économiques n'accréditent pas la thèse d'une banalisation. Dans les années 2000, la part de marché occupée par les réseaux bancaires coopératifs reste importante : ils comptabilisent plus de 50 % des dépôts et plus de 60 % des crédits aux PME-PMI. Leur pénétration est forte en direction des PME-PMI fortement créatrices d'emploi, dans des villes de taille moyenne et en milieu rural, en direction des familles et leur clientèle est en moyenne moins aisée que celles des banques commerciales. Entre 1992 et 2002 selon les données de la Commission Bancaire, on note cependant une diminution significative de la part des entreprises individuelles (de 24 à 14 %) tandis que celle des ménages augmente (de 38 à 47 %), ainsi que celle des administrations publiques (de 7 à 10 %).

De ce point de vue, *la trajectoire* des organisations bancaires coopératives semble caractérisée par une dépendance de sentier traduisant le fait que les développements actuels sont pour partie contraints ou orientés par l'histoire de ces organisations. Il est vrai aussi que sur la grande majorité des segments d'activité des banques coopératives, les produits et les services offerts ne se distinguent pas de ceux produits par les banques SA, signifiant à la fois des effets de diffusion et le poids de l'environnement sur l'exercice de l'activité. On observe ainsi ce double mouvement de continuité et de rupture qui conditionne la trajectoire identitaire. A cet égard, l'exemple de la clientèle associative est significatif. Alors que les banques coopératives, et notamment le Crédit Coopératif, ont investi de longue date le segment des associations et que leur engagement est à la fois plus ancien et plus massif que celui des banques SA, l'offre de services dédiée apparaît assez banalisée. Que les banques soient coopératives ou non, elles développent sur leur site internet un espace “ association ” au même titre que “ les particuliers ” ou “ les entreprises ”, dont l'objectif est la diffusion d'informations dédiées et d'outils de gestion supposés adaptés. Un certain nombre d'entre elles ont aussi mis en place des équipes structurées et des services spécialisés en direction des associations. Les unes comme les autres segmentent le marché associatif en

deux composantes. D'un côté, les associations considérées comme à forte valeur ajoutée et consommatrices de services et de produits bancaires font l'objet d'un engagement de moyens et d'une relation bancaire individualisée, dans un contexte concurrentiel. De l'autre, les petites associations à faible budget, souvent plus récentes, moins institutionnalisées et se revendiquant de l'économie solidaire, sont confrontées à une minimisation des engagements de moyens et à une standardisation de la relation bancaire qui limite leurs possibilités de développement. On a là un exemple significatif d'un processus de diffusion de l'action des banques coopératives vers les banques SA que certains qualifient de banalisation, en ce sens qu'elles n'ont pas renouvelé leurs pratiques et donc leur *distinction*.

Les deux autres dimensions, *l'appartenance* et *l'action collective*, font l'objet de plus de conflits potentiels et constituent des espaces de cristallisation d'une possible banalisation. De façon transversale, trois d'entre eux sont à souligner :

- Un premier type de conflit d'intérêt potentiel concerne les articulations entre la Banque et le Mouvement, donc entre les salariés (pôle d'exécution centré sur l'efficacité) et les sociétaires (pôle politique et décisionnel centré sur la solidarité). Il se traduit souvent par la prépondérance d'une certaine technocratie gestionnaire, sans force de rappel suffisante des administrateurs et de façon plus générale des sociétaires. Ce premier type de conflit est bien identifié sans pour autant être abordé dans son ensemble. Ainsi, et de façon liée, des tensions peuvent naître du fait d'une perte de sens et d'efficacité du sociétariat dans l'organisation : être sociétaire pourquoi ? Quelle place pour les sociétaires par rapport aux clients ? Quel rôle pour les sociétaires et pour les administrateurs ? Comment recréer le cercle vertueux de la double qualité ? C'est enfin un antagonisme potentiel accru entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de rentabilité financière, exacerbé du fait de la présence dans les groupes coopératifs de banque SA et donc d'actionnaires par rapport aux sociétaires. Ce dernier antagonisme peut affecter à terme à la fois le mode d'organisation (rationalisation des activités), le type de produits ou de services offerts (recherche d'activité créatrice de valeurs ; prédominance de services rentables et/ou génériques sur des services adaptés) et les modalités de l'engagement.
- Un second type porte explicitement sur le modèle organisationnel décentralisé. Soumises aux mêmes normes juridiques et financières que les autres banques, les banques coopératives ont progressivement remis en question leur modèle originel de type *bottom up* et avec lui la coexistence de principes d'intégration stratégiques (système fédératif)

- et des principes de décentralisation fonctionnelle et opérationnelle (autonomie décisionnelle des banques régionales et autonomie relative des caisses locales). La prédominance d'un modèle d'intégration *top down* s'est accompagnée d'une centralisation du pouvoir de décision et du contrôle stratégique allant de pair avec une réduction des zones d'autonomie et le développement d'un *sociétariat formel* (Di Salvo, 2002). On voit ainsi se développer une fracture entre un binôme décisionnel (managers+administrateurs) et un binôme exécutant ou passif (salariés et sociétaires de base), déjà largement repérée par Desroche (1976). Dans le même temps, l'intensification de la concurrence a contribué à l'accroissement de la taille critique des groupes coopératifs et au renforcement des économies de ressources, avec des emboîtements entre banques coopératives et banques S.A, qui réduisent encore la décentralisation et coopérations stratégiques potentielles entre parties prenantes localisées.
- Ce sont enfin des conflits d'intérêt dans le collectif de travail qui peuvent être identifiés. On observe ainsi la déstabilisation d'une culture professionnelle tendue entre coopération et industrialisation concurrentielle, particulièrement sensible dans les caisses locales. Dans l'exercice de l'activité, les coopérations entre les acteurs en interne et en externe à l'organisation, la manière de construire le travail sont-elles encore spécifiques ? Qu'en est-il des relations de pouvoir dans la construction de l'activité bancaire et dans sa transformation ?

Confrontés à ces tensions et leurs effets en termes d'inflexion de trajectoires, comment les banques coopératives affrontent-elles l'épreuve identitaire et tentent-elles de reconstruire une certaine identité coopérative ?

II. Reconquête de l'identité coopérative : l'épreuve identitaire en question

Le processus de reconquête de l'identité coopérative s'appuie sur deux entrées. On l'observe d'une part à travers des innovations sur des produits et des services bancaires en lien avec la proximité, l'élargissement des parties prenantes et des apprentissages qui apparaissent comme autant de spécificités. On le repère d'autre part dans une stratégie de remobilisation de *l'affectio mutualis*. Dans ce processus, les banques coopératives s'efforcent d'agir sur les quatre dimensions de l'épreuve identitaire que nous avons identifiées. Cependant, la prédominance d'une perspective organisationnelle tend à éluder la question de la prise en compte des modalités d'exercice de l'activité, débouchant ainsi sur un

compromis imparfait et instable entre valeurs et performance, au cœur d'une épreuve identitaire.

Un mouvement de reconquête stratégique et axiologique de l'identité coopérative

Le premier volet de cette reconquête concerne des innovations de produits et de services qui restent spécifiques aux banques coopératives et qu'elles ne valorisent que très marginalement, alors qu'elles contribuent très explicitement à la cohésion économique et sociale des territoires.

Il en est ainsi du développement de *l'épargne solidaire* qui reste majoritairement le fait des banques coopératives, particulièrement au sein du Crédit Coopératif, tandis que les banques SA lui préfèrent l'épargne éthique. Elles se positionnent ainsi sur un segment davantage susceptible de transformer les règles du jeu du marché que l'épargne éthique, principalement parce qu'elles privilégient une rentabilité sociale ou environnementale plutôt que la rentabilité économique.

C'est aussi dans le champ de *la lutte contre l'exclusion bancaire des particuliers* que les banques coopératives ont fait preuve de leur capacité à inventer des dispositifs innovants. En effet plus de 5 millions de personnes rencontrent des difficultés d'accès ou d'usage dans leurs pratiques bancaires, réduisant ainsi leur possibilité de mener une vie normale (Gloukoviezoff, 2004). On observe d'une part que les banques coopératives sont plus présentes que les autres dans les territoires moins favorisés, en milieu rural ou urbain, et qu'elles ont généralement une politique tarifaire qui semble moins pénalisante sur ce segment de clientèle. D'autre part, elles construisent une relation bancaire moins standardisée, tendue entre paternalisme et pédagogie, et instaurent des dispositifs d'accueil, de prévention, de médiations ou d'aides financières. Elles valorisent ainsi l'utilité du service sur sa rentabilité, et renouent par là avec les principes qui ont initié leur création et leur succès : donner un accès de qualité aux " laissés pour compte " du secteur bancaire.

C'est enfin dans *la contribution à la création et à la pérennisation d'activités*, selon des configurations partenariales innovantes (Malo, Lapoutte, 2002) associant collectivités territoriales et associations, généralement centrées sur le micro-crédit et le capital-risque, que les banques coopératives se distinguent. Dans le cadre de stratégies d'externalisation, elles ont apporté à des associations médiatrices des

financements (fonds de garantie, prêts aux créateurs) et des compétences techniques, contribuant à étendre l'accès au crédit.

Dans ces différents aspects du renouveau de l'activité, s'affirme un réancrage dans la proximité et le développement ou le renforcement de communautés de pratiques et d'apprentissages au sein des banques coopératives, mais aussi et surtout avec des parties prenantes externes, notamment des associations.

Le deuxième volet de la reconquête de l'identité coopérative concerne *l'affectio mutualis*. Il repose sur un mouvement explicite centré sur le sociétariat et la gouvernance coopérative. Ainsi, les banques coopératives dans le cadre de groupes de travail et autres commissions, construisent une stratégie centrée sur deux dimensions interdépendantes. On observe d'un côté un effort de réactualisation de leur système de valeurs et d'affirmation de leur « *distinction coopérative* » (Banque populaire, 2005), en interne et en externe à travers des intermédiaires socio techniques : meilleure communication en externe avec multiplication des supports d'information dédiés, formation en interne, journées d'information et autres clubs ... Ces instruments ont pour objectif de renforcer conjointement la transparence et la proximité. De l'autre, l'accent est mis depuis le début du millénaire sur la reconquête et la mobilisation du sociétariat, les Caisses Desjardins restant à bien des égards " le " modèle de référence, que chacune des banques coopératives observe pour construire sa propre stratégie. Cet engagement vers le sociétariat repose sur la combinaison de trois dynamiques -connaître, informer, mobiliser- dont la mise en œuvre diffère d'une banque à l'autre, nourrie des trajectoires originales de chacune d'entre elles (Richez-Battesti *et alii*, 2006). Elles ont cependant en commun de souligner l'importance de l'information et de sa diffusion dans la mobilisation des sociétaires et dans leur implication dans un projet, sans toutefois en évaluer explicitement les effets.

Ainsi, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, dernière entrée dans le giron coopératif, est en pointe. Elle doit en effet compenser son retard de structuration participative et s'efforce de construire les instruments d'observation et d'analyse d'un sociétariat qu'elle a créé de toutes pièces, il y a peu. Elle a instauré deux niveaux d'administrateurs (Duet, 2004) : ceux du Conseil d'Orientation et de Surveillance (COS) privilégient la gestion bancaire dans un objectif d'efficacité économique, tandis que les administrateurs de Sociétés Locales d'Epargne (SLE) s'inscrivent dans des relations de proximité avec les sociétaires et participent aux missions d'intérêt général et donc aux Projets d'Economie Locales et Solidaires (PELS). Cette deuxième catégorie d'administrateurs

apparaît ainsi dans une fonction d'intermédiation, à la fois en interne entre les managers et les sociétaires, et en externe entre les associations et l'environnement local et la Caisse d'épargne⁹.

A l'opposé le Crédit Mutuel se caractérise par des démarches de mobilisation moins structurées, eu égard à la forte décentralisation du groupe et à la mobilisation encore significative du sociétariat au plan local : 60 % des clients sont des sociétaires et l'objectif est d'atteindre 100 %. Dans le même temps, la Confédération participe activement aux réflexions menées sur la gouvernance à l'échelle européenne et au niveau national (Pfimlin, 2005 ; IFA, 2006) et s'efforce de contribuer au renouvellement des proximités institutionnelles. Le sociétariat institutionnel du Crédit Coopératif a été renforcé à travers le développement d'instance de participation en lien avec des configurations régionales spécifiques des réseaux d'acteurs. Les Banques Populaires et le Crédit Agricole ont eux aussi affirmé un engagement stratégique dans la mobilisation et l'extension de leur sociétariat.

Si les dimensions stratégiques et axiologiques sont pour partie combinées, les deux volets de reconquête de l'identité coopérative restent peu articulés. En effet, en dix ans, les banques coopératives sont passées d'un discours centré sur l'efficacité à un discours qui s'efforce de combiner efficacité et valeurs, réintroduisant progressivement des indicateurs de la distinction coopérative. Ce positionnement stratégique n'est pas neutre. Il s'inscrit dans la volonté de pérenniser le modèle coopératif dans un contexte de prédominance du discours sur les performances du modèle actionnarial. Il exprime aussi la réaffirmation de l'engagement coopératif au service des associés et du territoire en combinant élargissement des parties prenantes, réactivation de la proximité et transparence. Il dénote enfin une tentative de créer, renforcer ou réintégrer les ressources en interne et en externe en s'appuyant sur un sociétaire à la fois client, mais aussi citoyen et donc acteur de son territoire (Cadiou *et alii*, 2006). Au sein de ce dispositif de reconquête et de valorisation de la gouvernance coopérative, les sociétaires occupent une place centrale : non pas en tant que tels, mais dans le cadre d'une logique managériale. En effet, la stratégie mise en œuvre s'inscrit dans une perspective *de management par les ressources et les réseaux*. Les sociétaires sont considérés comme un actif stratégique spécifique qu'il s'agit d'intégrer et de mobiliser, à la fois en interne et en externe. Source d'informations, d'engagement et de compétences, vecteur d'élargissement des parties prenantes, ils permettent

⁹ Cette innovation statutaire est trop récente pour faire l'objet d'une évaluation approfondie. Duet (2004) fait néanmoins état en Rhône-Alpes d'une volonté des administrateurs de SLE de plus d'implications dans le cadre d'actions concrètes plus que sur la participation au CA.

de réduire les asymétries d'information, l'incertitude et le risque lors de la relation bancaire. Les sociétaires, mais surtout les administrateurs élus, sont susceptibles de contribuer à la sélection des projets et à l'ancrage sur le territoire à travers leurs savoirs d'expertise. Souvent, ils sont à l'origine de configurations partenariales innovantes, renforcent et élargissent les réseaux et les processus de coopération. Ils participent aussi de l'émergence d'apprentissages, de communautés de pratiques et de compétences collectives à l'occasion de l'engagement et de la participation. Enfin, les sociétaires sont une pièce maîtresse du renouvellement *des modalités du compromis managerial-démocratique* au sein de l'organisation comme *expression de l'équilibre et de l'identité coopérative*. L'enjeu est de combiner, dans un univers fortement concurrentiel, pression du marché et satisfaction des besoins des clients-sociétaires. Mais cette dynamique ne vaut qu'à condition d'identifier les ressorts de la cohésion entre les sociétaires, leur permettant de passer d'individus atomisés à des acteurs collectifs légitimes. On perçoit ici l'un des espaces de tensions potentiels dans le processus de reconquête identitaire et donc l'un des nœuds de l'épreuve identitaire.

La distinction coopérative aux prises avec trois niveaux de tensions

A ce stade du processus, la reconquête de l'identité coopérative bute sur trois obstacles au cœur de l'épreuve identitaire : celui de la proximité, celui du régime d'engagement et celui de l'action collective.

La *proximité* reste fragilisée. L'autonomie régionale et/ou locale des banques coopératives est fortement contrainte par les dynamiques nationales et internationales, limitant ainsi les initiatives et les adaptations au contexte local. De plus, les données disponibles rendent difficile l'évaluation de leur engagement et leur ancrage sur leurs territoires, et les effets externes territorialisés (qu'ils soient directs ou indirects) qu'elles produisent. Enfin, elles développent des configurations partenariales innovantes pour répondre à une série de besoins non satisfaits¹⁰, mais ces initiatives restent dans l'ombre et n'essaient pas. Quant à l'action commune avec d'autres organisations se revendiquant des mêmes valeurs, elle reste à l'état embryonnaire. Ainsi les différentes formes de proximité territoriales, axiologiques ou institutionnelles sont affaiblies.

¹⁰ On pense notamment à leur contribution au développement du micro-crédit, à l'appui à la création d'entreprises par des publics en difficultés, à leur engagement sur la finance solidaire... (Richez-Battesti *et alii*, 2006).

Le régime d'engagement (Thévenot, 2006) des sociétaires paraît inabouti. L'amélioration de la transparence par des dispositifs d'information et de formation renforcés pour les sociétaires ne suffit pas à reconstruire une certaine cohésion entre eux, aux sources de la coopération. En effet, l'hétérogénéité croissante des motifs de leur engagement rend difficile la compréhension commune des enjeux et l'élaboration de stratégies et d'actions collectives. Le contenu des consultations dont ils ont fait l'objet commence tout juste à déboucher sur une réflexion spécifique sur les questions à débattre, et des espaces de débats en complément des assemblées générales commencent à être instaurés. Mais les pratiques et expériences de débats se sont elles-mêmes amoindries et des processus d'apprentissage doivent être réinventés. Enfin, au sein du pacte associatif la participation aux prises de décision reste insuffisamment aboutie et pose le problème de l'influence des membres sur les affaires de la coopérative et avec elle l'articulation avec la technostucture et plus largement la gouvernance. Paradoxalement alors que les Caisses Desjardins¹¹ au Québec font référence dans la plupart des banques coopératives quant à leur vie démocratique, on constate que le principe d'une participation active des administrateurs aux orientations stratégiques d'une caisse locale en France et l'évolution de la gamme de responsabilités qui leur sont confiées semble soulever des réticences de la part des cadres salariés. Il y a là un enjeu réciproitaire qui reste insuffisamment abordé : quelle contrepartie au fait d'être sociétaire, comment ne pas réduire cette contrepartie à une dimension symbolique, comment dépasser une relation contractuelle formelle pour tendre vers une convention d'usage qui reconnaîtrait aux sociétaires et administrateurs une double fonction d'auteur et d'acteur ? Remobiliser et élargir le sociétariat ne suffit pas, si la question de sa place et de son rôle dans l'organisation n'est pas posée, et plus largement celle de son inscription dans un projet mobilisateur.

Enfin, et de façon liée, la question de l'action collective, et à travers elle, celle du collectif d'activité reste peu explorée dans les dynamiques de reconquête de l'identité coopérative, alors qu'elle constitue un ciment important de toute organisation, et tout particulièrement de l'organisation coopérative. C'est dans l'activité de travail que se construisent des objectifs partagés, que se tisse l'appartenance à un groupe et que se développe l'interaction avec des groupes externes. C'est aussi là que se façonnent les processus de socialisation à l'œuvre dans les coopérations communautaires. Or les réflexions sur les collectifs de travail, et en leur sein les relations interpersonnelles, les solidarités vécues et le sens donné à l'expérience

¹¹ On pense notamment au rapport réalisé par la FNCE (2002) sur le Mouvement Desjardins, ou encore le rapport réalisé par les Caisses Desjardins sur la gouvernance des coopératives de crédit (2002).

partagée en commun, et finalement les ressorts de l'action collective, ne sont pas intégrées dans les banques coopératives, ni dans leur dimension stratégique, ni dans leur dimension axiologique. Elles sont parfois évoquées indirectement, par des administrateurs de longue date, pour signaler leur moindre engagement dans le projet et l'affaiblissement de leur contribution au collectif. Elles sont généralement mises en avant dès qu'il y a externalisation des activités : ainsi dans l'appui à la création d'entreprises, la communauté d'intérêt pour le projet, le temps passé en commun et les rites d'interaction tels que les comités d'engagement de crédit, voire la nécessité de justifier des résultats en direction de l'extérieur, sont autant d'attributs d'une coopération vecteur de création de connaissance, de sens, de socialisation et plus largement d'identité.

Mais cette action peut-elle se limiter aux acteurs de même statut et exerçant les mêmes fonctions, ou naît-elle des interactions et des coopérations qui se déploient dans le travail et se jouent entre parties prenantes hétérogènes, mais coordonnées par un projet commun, dans le cadre d'actions réalisées ensemble, dans des temps longs ? L'engagement coopératif ne peut se suffire de la reconquête de ses sociétaires, il suppose aussi des interactions explicites avec les salariés et des engagements dans des collectifs de travail. Les ressources cognitives des sociétaires restent sous-évaluées, notamment au niveau de leur capacité à contribuer conjointement à la production de services (en interne ou externalisée) dans des rapports de proximité. On conçoit donc l'enjeu d'articuler, sur la base du projet, principes d'organisation et collectifs de travail dans la mise en oeuvre de l'action collective.

Conclusion

L'épreuve identitaire à laquelle sont confrontées les banques coopératives peut s'illustrer par les tensions entre un monde marchand et industriel où le registre de la performance est dominant et un monde civique où l'engagement de répondre au mieux aux besoins et à l'épanouissement de la personne, de l'activité et du territoire reste le motif principal de l'action. Dans les dynamiques à l'oeuvre, la prédominance du débat sur les règles d'organisation au détriment de la réflexion sur l'action collective prive les banques coopératives d'un certain nombre de leviers susceptible de renforcer le processus de reconquête de l'identité coopérative qui s'afficheraient ainsi à la fois dans les modes de gouvernance, mais aussi dans l'activité de travail au cœur des processus de socialisation.

Bibliographie

ACI, 1995, “ Déclaration sur l’identité coopérative, approuvée lors du Congrès de Manchester-sept. ”, in *Réseau Coop*, vol. 3, n°2, nov-déc, p. 11 “ International Cooperative Alliance: statement on the cooperative identity ”.

AKELLA, GREENBAUM, 1988, “ Savings and loans ownership structure and expense-preference ”, *Journal of Banking and Finance*, n°12, pp. 419-437.

ALLEN F., GALE D., 1995, “ A Welfare Comparison of Intermediaries and Financial Markets in Germany and the US ”, *European Economic Review*, n°2, mars.

BANQUES POPULAIRES, 2005, *Livre Blanc sur le Renouveau Coopératif*, mars.

BONED O., 2005, *Intercoopération identitaire et rôle du dirigeant : le positionnement européen de la MGEN*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, LIRHE, Toulouse.

CHAVES R., SOLER F., 2004, *El gobierno de las cooperativas de credito en Espana*, Ciriec España.

COTE D., 2005, “ Loyauté et identité coopérative : l’implantation d’un nouveau paradigme coopératif ”, *RECMA, Revue Internationale d’Economie Sociale*, n°295, février, pp. 50-69.

COTE D. (dir.), 2002, *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?*, Ciriec-De Boeck Université, Bruxelles.

COTE D., LEVESQUE B., 1995, “ Le changement des principes coopératifs à l’heure de la mondialisation ”, in Zevi A., Monzon Campos J-L. (eds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Coll. Ouvertures Economiques, Ciriec, De Boeck Université, Bruxelles.

DAMERON S., 2002, “ Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l’organisation ”, in Dolaster I. et Laroche H., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VIII, EMS Éditions, p. 101-131.

DESROCHE H., 1976, *Le projet coopératif*, Economie et Humanisme, Les Editions Ouvrières, Paris.

DI MAGGIO P.J., POWEL W., 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, April, pp. 147-160.

DI SALVO R., 2002, La gouvernance des systèmes bancaires et mutualistes en Europe, in GLOUKOVIEZOFF G. (dir.) *Exclusion et liens financiers-l'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras, Economica.

DUBAR C., 1991, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin.

DUET E., 2004, “Administrateur et gouvernance des Caisses d'épargne”, *Les Cahiers pour l'Histoire des Caisses d'Epargne*, n°9, Association pour l'Histoire des Caisses d'Epargne, Paris.

EME B., 2005, *Sociologie des logiques d'insertion : processus sociopolitiques et identités*, thèse de doctorat de sociologie, Sciences Po, Paris.

FNCE, 2002, *Le mouvement Desjardins : la distinction coopérative*, Etudes et Analyses n°10, les Dossiers de la Fédération, Paris.

GLOUKOVIEZOFF G., 2004, “De la bancarisation de masse à l'exclusion bancaire puis sociale”, *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, juillet-septembre, pp. 11-38.

HANSMANN H., 1985, “The organization of insurance companies: mutual versus stocks”, *Journal of Law Economics and Organization*, Vol. 1, n°1, pp. 125-153.

HANSMANN H., 1996, *The ownership of entreprise*, Harvard University Press.

IFA, 2006, *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport du groupe de Travail présidé par E. Pfimlin.

LABYE A., LAGOUTE C., RENVERSEZ F., 2002, “Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France”, *Revue d'Economie Financière*, n°67, pp. 85-109.

MALO M.C., LAPOUTTE A., 2002, “ Caisse d’Epargne et ADIE : une configuration partenariale innovatrice ”, *RECMA*, n°286, nov., pp. 23-35.

MAYERS D., SMITH C., 1994, “ Managerial Discretion, Regulation and Stock Insurance Ownership Structure ”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 61, n°4, pp. 638-655.

PFIMLIN E., 2005, *Les banques coopératives en Europe : des valeurs et une pratique au service du développement*, Rapport pour European Association of Cooperative Banks, Bruxelles.

RICHEZ-BATTESTI N. *et alii*, 2006, “ Banques coopératives et innovations sociales ”, *RECMA*, n°301, juillet, pp. 26-41.

RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (DIR.), 2006, *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, L’Harmattan.

SAINSAULIEU R., 1997, *Sociologie de l’entreprise : organisation, culture et développement*, PFNSP et Dalloz.

SAINSAULIEU R., 1985, *L’identité au travail*, Paris, PFNSP.

STORPER M., 1997, *The regional world: Territorial development in global economy*, Guilford Press.

STRATEGOR, 1997, *Politique générale de l’entreprise. Stratégie, structure, décision, identité*, 3eme ed. Dunod, Paris.

VIENNEY C., 1980, *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM, Paris.

VIENNEY C., 1994, *L’économie sociale*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.

WENGER E.R., 1998, *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press.

WENGER E.R *et alii*, 2002, *Cultivating communities of practice a guide to managing knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.

This yearly series of working papers (WP) aims to publish essentially works in English or in French resulting from the scientific network of CIRIEC and more specifically its working groups. The WP are submitted to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of the CIRIEC international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s)' one.

The submissions are to be sent to CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir essentiellement des travaux en français ou en anglais issus du réseau scientifique du CIRIEC et en particulier de ses groupes de travail. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et de la rédactrice de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer à l'adresse du CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Publications

- 2007/01 Analyse des organisations mutualistes pour le financement de la santé en Afrique de l'Ouest. Le cas du Bénin
A. DUJARDIN
- 2007/02 Quel cadre légal pour les services d'intérêt économique général ? Analyse comparative de cinq projets de « directive-cadre »
B. THIRY
- 2007/03 A New Legal Institute of Slovenian Law: Public-Private Partnership
B. TIČAR
- 2007/04 Gouvernance coopérative et épreuve identitaire : une application aux banques coopératives en France
N. RICHEZ-BATTESTI
- 2007/05 L'évaluation de l'utilité sociale : une injonction de la puissance publique ? Constats et réflexions sur l'expérimentation « Evaluation de l'utilité sociale »
F. ROUSSEAU
- 2007/06 Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25
J.F. JULIA-IGUAL & E. MELIA
- 2007/07 On the relationship of regulated intra-modal railway competition and land traffic substitution competition
K. OETTLE