

# WORKING PAPER

*Quelle gouvernance partenariale  
dans les banques coopératives françaises ?  
Marché, réseau et proximité*

Nadine RICHEZ-BATTESTI, Jean-Noël ORY  
& PATRICK GIANFALDONO

**CIRIEC N° 2008/07**



CIRIEC activities, publications and researches are realised  
with the support of the Belgian Federal Government - Scientific Policy  
and with the support of the Belgian French Speaking Community - Scientific Research.

Les activités, publications et recherches du CIRIEC sont réalisées  
avec le soutien du Gouvernement fédéral belge - Politique scientifique  
et avec celui de la Communauté française de Belgique - Recherche scientifique.

**ISSN 2070-8289**

© CIRIEC

No part of this publication may be reproduced.

Toute reproduction même partielle de cette publication est strictement interdite.

Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC  
Victoria, BC, Canada, 22-25 octobre, 2007

***Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives  
françaises ? Marché, réseau et proximité***

Nadine RICHEZ-BATTESTI

LEST-CNRS (Université de la Méditerranée – France)

[nadine.richez-battesti@univmed.fr](mailto:nadine.richez-battesti@univmed.fr)

Jean-Noël ORY

GREFIGE/CEREMO (Université de Metz – France)

[jno@free.fr](mailto:jno@free.fr)

Patrick GIANFALDONI

Laboratoire *Biens Normes Contrats* (Université d'Avignon – France)

[patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr](mailto:patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr)

Working paper CIRIEC N° 2008/07

## ***Résumé***

Nous cherchons à caractériser le modèle de gouvernance des banques coopératives françaises à travers une approche large de la gouvernance qui englobe les modes de fonctionnement de la firme en interne et en externe. Nous montrons tout d'abord comment le statut oriente les banques coopératives vers une gouvernance partenariale (1.). Puis nous mettons en évidence que les changements des vingt dernières années s'accompagnent d'une extension des logiques externes de marché, conduisant à l'émergence d'un modèle de gouvernance hybride (2.), fortement marqué par des logiques de réseau (3.).

## **1. Introduction**

Quels contours de la gouvernance retenir pour étudier les banques coopératives ? S'il est d'usage d'attribuer à BERLE et MEANS (1932) l'émergence du concept de *corporate governance*<sup>1</sup> à propos des conséquences de la séparation des fonctions de propriété du capital et de la prise de décision dans la firme managériale « à l'américaine » (notamment le risque de spoliation des intérêts des petits actionnaires qui en découle), ses contours et son champ d'analyse ont beaucoup évolué depuis. A la conception étroite de SHLEIFER et VISHNY (1996) considérant que le domaine du Gouvernement d'entreprise (GE) recouvre « *l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux financiers garantissent la rentabilité de leur investissement* » répond celle, plus large, donnée par CHARREAUX (1997a), selon laquelle « *le GE recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire* » ou « *leur pouvoir décisionnel* » (CHARREAUX, 1997b). Cette dernière définition a pour caractéristique de ne pas concentrer uniquement l'analyse sur l'actionnaire et sur ses relations avec les dirigeants, mais de la faire porter également sur l'ensemble des relations qu'entretient la firme avec ses différents *stakeholders*, ses différents partenaires ou « parties prenantes » : salariés, clients, fournisseurs, créanciers, pouvoirs publics et plus globalement son environnement et les acteurs ayant un rôle à jouer dans ce dernier. Plus récemment, c'est

---

<sup>1</sup> L'expression *corporate governance* a été communément transposée en français par « gouvernement d'entreprise », terme généralement accepté bien que critiqué pour son caractère restrictif. L'anglicisme *gouvernance d'entreprise* ayant été retenu dans la littérature en gestion, nous emploierons désormais cette terminologie. L'abréviation GE que nous utiliserons renverra indifféremment à ces deux expressions.

également une conception large qu'a retenue l'OCDE (2004), pour qui « *le GE fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes* ». Par extension, et c'est ce qui fait l'intérêt de cette définition, le GE « *détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus* ». Il s'ensuit alors qu'un « *GE de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société* ».

C'est d'ailleurs cette définition qui a été retenue à juste titre par l'IFA (2006) dans son étude sur le GE des coopératives et des mutuelles. C'est également celle que nous retiendrons pour notre analyse, car le champ d'analyse qu'elle considère comme relevant du domaine du GE se prête particulièrement bien à l'étude des coopératives, et plus particulièrement des banques et groupes coopératifs français : le GE concerne non seulement les apporteurs de capitaux, qu'ils soient actionnaires ou sociétaires, et leurs relations avec les dirigeants, mais également l'ensemble des parties prenantes à l'entreprise : ce qui paraît essentiel à considérer, notamment quand, dans le cas d'une coopérative, les fonctions des divers partenaires peuvent se chevaucher (cf. le principe de « double identité », tableau 2). Ces partenaires sont aussi bien internes (dirigeants, actionnaires, sociétaires, salariés...) qu'externes (clients, autres entreprises, autres organisations de l'économie sociale et solidaire, pouvoirs publics...). Le GE a également pour vocation de s'intéresser tant à la structure et à l'organisation prise par la firme, qu'aux objectifs de cette dernière. En définitive, le champ d'étude que nous associerons au GE est celui de la « logique d'ensemble » qui prévaut à « l'intérieur de la firme » comme à « l'extérieur » (i.e entre la firme et ses partenaires extérieurs, voire son environnement). Le GE a de ce fait pour objet de s'assurer notamment de la compatibilité entre les objectifs de l'entreprise et son statut de propriété d'une part, et son organisation, sa structuration, d'autre part. La gouvernance d'une entreprise et la cohérence de cette dernière avec ses objectifs peuvent alors se lire « dans une logique interne » et dans une « logique externe ».

C'est le postulat que nous faisons *a priori* dans cet article : si les banques coopératives françaises ont un statut juridique qui les différencie des banques « société par actions » (SA) et si, comme elles le mettent en avant, le statut coopératif va de pair avec l'adoption de principes coopératifs<sup>2</sup>, alors le mode de gouvernance de ces mêmes banques

---

<sup>2</sup> Ces principes, énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en 1995 (*Déclaration sur l'identité coopérative* in DRAPERI, 2005), réaffirmés dans les années 2000, sont les suivants : adhésion volontaire ouverte à tous, pouvoir démocratique

coopératives doit apparaître comme spécifique à plusieurs égards, tant dans une logique interne que dans une logique externe, tant dans les objectifs de ces organisations que dans leur concrétisation, tant dans l'organisation d'ensemble que dans celle des instances de direction.

Tout d'abord, nous montrons en quoi le statut coopératif dans la banque oriente naturellement la gouvernance des banques coopératives françaises vers un GE de type « partenarial », qui l'oppose à un GE de type « actionnarial » s'appuyant sur une « logique de valeur actionnariale » (*shareholder value*). Puis nous analysons les effets des changements connus ces dernières années dans les groupes bancaires coopératifs sur le modèle de gouvernance : affectent-ils simultanément les objectifs, l'organisation, les droits et les rapports de force entre les différentes parties prenantes, le processus de décision et les instances où il s'exprime, ou ces évolutions ne portent-elles leurs effets que sur certaines des caractéristiques prises en compte dans le concept de GE ? Cette analyse fait ressortir qu'il existe désormais un modèle hybride de gouvernance, qui fait coexister « logique externe de marchés » et logiques « de réseaux ». Nous cherchons alors à caractériser ces dynamiques de réseau, interne et externe, et leurs effets, et mettons en évidence que malgré cette hybridation, la gouvernance reste fortement dépendante des logiques de réseau.

## **2. La remise en cause de « la loi de la valeur actionnariale », et le concept de gouvernance partenariale**

CHARREAUX et DESBRIERE (1998) ont montré que les contours du concept de GE sont largement liés la conception que les différents auteurs ont de la notion de « valeur » et de « création de valeur », de la vision plus ou moins institutionnaliste qu'ils partagent sur la firme, du rôle dévolu à l'actionnaire au sein de cette firme, et en définitive, d'une certaine position « idéologique ».

La conception traditionnelle du GE repose en fait sur un schéma simplifié du fonctionnement de la firme, qui trouve ses racines notamment dans la théorie de l'agence (JENSEN et MECKLING, 1976) : la firme n'est qu'un « noeud de contrats », au centre duquel se trouve un « contrat » particulièrement important : la relation « actionnaires /dirigeants », qui est

---

exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation formation et information, inter-coopération, engagement avec la communauté. Les quatre premiers relèvent plutôt d'une logique interne de fonctionnement, alors que les derniers relèvent de la logique externe.

source de « conflits d'agence » dès lors que le capital des actionnaires est dispersé, laissant davantage de latitude aux dirigeants. L'actionnaire est perçu comme le seul propriétaire légitime de l'entreprise, qui de ce fait a vocation à exercer le contrôle, et à détenir un droit sur les flux résiduels (i.e sur les bénéfices et l'actif net, les créanciers ayant été rémunérés). Dans ce cadre, l'enjeu principal du GE est d'inciter les dirigeants à mettre en œuvre une gestion de l'entreprise qui maximisera la rente créée, sachant qu'il y a assimilation entre la valeur créée et la rente reçue par l'actionnaire.

Par conséquent, on peut dire que le concept de « valeur actionnariale » a une incidence directe sur le type de GE qui paraît le plus approprié et qu'il en découle une approche normative de la gouvernance d'entreprise : le meilleur système de gouvernance est celui qui donne le contrôle de l'entreprise à l'actionnaire et qui est fondé sur la maximisation de la valeur actionnariale. Il est efficace de donner le contrôle de l'entreprise à ses actionnaires, car ces derniers sont créanciers résiduels : de ce fait, ils ont tout intérêt à agir pour que la valeur créée soit la plus forte, ce qui est gage de l'efficacité et de la performance de l'entreprise. La capacité du gouvernement du GE à résoudre les conflits d'agence existant notamment entre les dirigeants et les actionnaires dépendra des mécanismes de contrôle qui pourront être mis en œuvre (JENSEN et MECKLING, *op. cit.* ; FAMA (1980). Ces derniers sont internes à l'organisation (audit, hiérarchie, rôle des conseils d'administration ...) mais surtout externes : l'accent est mis sur le rôle disciplinaire que peut jouer le marché financier, par le jeu combiné de mécanismes d'incitations/sanctions ; sanctions pouvant prendre aussi bien la forme d'une chute du cours de l'action de l'entreprise, que par le renchérissement du coût de la dette, la menace de rachat hostile (OPA). La « réputation » ainsi qu'un marché du travail concurrentiel des dirigeants (avec menace à la clé) sont également perçus comme un moyen de discipliner ces derniers et sont un gage d'efficacité du GE. De même que la présence d'administrateurs indépendants, extérieurs à l'entreprise, au sein du conseil d'administration.

Ce cadre théorique parfois jugé simplificateur, bien qu'ayant été amendé voire critiqué au cours des années, a continué à servir de fondation à toute une partie de la littérature anglo-saxonne de la fin des années 90 et du début des années 2000, pour justifier le GE et l'archétype de la forme d'entreprise anglo-saxonne ; certains de ces auteurs arguent de la supériorité de ce modèle de gouvernance (HANSMANN, 1996), donnant la suprématie à la valeur actionnariale, à l'unicité de l'objectif de la firme (JENSEN, 2001) et au marché, allant jusqu'à affirmer qu'il se diffuse inexorablement dans le monde (HANSMANN et KRAAKMAN, 2001), aux dépens de modes de gouvernance qui pouvaient apparaître alternatifs, comme ceux existant en Europe ou au Japon (O'SULLIVAN, 2002). Les

coopératives, et notamment celles exerçant leur activité dans le domaine de la banque et de l'assurance, ont alors été sévèrement critiquées au motif de l'inefficacité de leur gouvernance, source d'insuffisance du contrôle opéré par les sociétaires sur les dirigeants, de pouvoir managérial discrétionnaire, de mauvais emploi de réserves libres, de gaspillage et d'absence d'incitation à réduire les coûts<sup>3</sup> (RASMUSEN, 1988 ; MESTER, 1992 ; LAMM-TENANT et STARKS, 1993 ; MAYERS et SMITH, 1994).

Par opposition à ce concept de valeur actionnariale a émergé celui de « la valeur partenariale ». Si, en France, CHARREAUX et DESBRIERE (1998) ont notamment contribué à diffuser ce concept, notons que d'autres travaux s'accordent à voir dans la firme un nœud de contrats multiples entre les différents *stakeholders*, développent une « vision plurielle » de l'entreprise et de ses objectifs (ALBERT, 1991), ou conçoivent que se déroulent dans la firme un jeu coopératif entre les différents *stakeholders* (AOKI, 1984). Dans une vision institutionnaliste de l'entreprise héritée des travaux de WILLIAMSON (1985), cette dernière possède une identité et une personnalité morale à part entière, et défend des objectifs qui ne se confondent pas nécessairement avec ceux des seuls actionnaires (pérennité, protection anti-OPA...) ou des seuls dirigeants. AGLIETTA et RÉBERIOUX (2004) vont même jusqu'à défendre une thèse opposée à celle d'HANSMANN et KRAAKMAN, et remettent en question aussi bien la pré-supposée diffusion de la forme d'entreprise « à l'américaine » que celle du mode de gouvernance actionnariale qui lui est associé.

A la conception d'un GE centré sur l'actionnaire et sa relation avec le dirigeant, répond alors celle d'un GE paraissant plus complexe, laissant moins de place aux mécanismes régulateurs de marché mais davantage aux mécanismes institutionnels, conférant une place plus importante aux multiples relations liant les différents *stakeholders*. Elle correspond dans la littérature à « une logique interne » de régulation, assise sur « les réseaux », associée au GE de type partenarial. L'efficacité de la gouvernance de type partenarial dépend alors notamment du consensus existant entre les parties prenantes, et de l'importance ou au contraire de l'assouplissement des divers coûts<sup>4</sup> à l'intérieur de l'organisation.

---

<sup>3</sup> Le lecteur intéressé par cette question et par celle plus générale de l'efficacité des banques coopératives pourra notamment se reporter à ORY, JAEGER, GURTNER (2006a) ou à RICHEL-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (dir.), (2006), *Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.

<sup>4</sup> Ces coûts incluent notamment les coûts d'agence liés à la séparation entre la propriété et le contrôle dans les grandes organisations, ceux liés à l'hétérogénéité des partenaires ou des propriétaires, les coûts de la discussion collective pour aboutir à une décision lorsque de nombreux *stakeholders* sont parties prenantes à l'organisation.



Les deux conceptions du GE étant précisées, nous allons maintenant voir en quoi les banques coopératives françaises, par leur statut juridique et leur organisation, sont davantage orientées vers un mode de gouvernance partenarial, tout en mettant en lumière le fait que les mutations organisationnelles récentes qu'ont connues ces banques, qui les ont amenées à se transformer en des groupes bancaires universels, complexes et hybrides », peuvent avoir un réel impact. Nous tentons alors de montrer que co-existent actuellement, au niveau du groupe bancaire coopératif, deux logiques différentes de gouvernance : l'une intègre de plus en plus les objectifs et les contraintes de gestion propres à la diffusion de la « loi de la valeur actionnariale » anglo-saxonne, tandis que l'autre vise à préserver les spécificités du modèle coopératif de gouvernance (de type partenarial et institutionnaliste), au niveau du fonctionnement de l'organisation elle-même.

### **3. Du mode de gouvernance partenarial de la coopérative traditionnelle au mode de gouvernance hybride des groupes bancaires coopératifs**

La littérature a pris l'habitude d'opposer le mode de gouvernance « à l'anglo-saxonne », reposant sur la loi de la valeur actionnariale et correspondant à l'archétype de la firme managériale américaine, aux modes de gouvernance « à l'européenne » (notamment allemand) ou « à la japonaise », davantage représentatifs d'un GE de type partenarial (ALBERT, op. cit. ; AOKI, op. cit.). Parmi les caractéristiques les distinguant figure notamment le rôle des marchés de capitaux dans le financement (ALLEN, 1993 ; HYAFIL, PORTER, 1992...) et la logique de régulation<sup>5</sup> (« interne » à l'organisation et reposant sur des mécanismes institutionnels ; ou « externe » et reposant sur la discipline des marchés – MOERLAND, 1995).

Sans entrer dans le détail de ces études, et en nous inspirant de CHARREAUX (1997b, op. cit.) nous récapitulons sous forme de tableau, les principales distinctions entre ces deux modes de GE. Puis nous positionnons les banques coopératives françaises dans ces deux types de gouvernance, à la lumière de leurs caractéristiques statutaires (et des droits de propriété afférents aux détenteurs du capital), organisationnelles, et au regard des transformations vécues par ces banques ces dernières années (ORY, GURTNER, JAEGER, 2006b).

---

<sup>5</sup> Le lecteur intéressé pourra notamment se reporter à HYAFIL (1997).

Tableau 1 : Les caractéristiques principales des deux modes de gouvernance

<p style="text-align: center;"><b>Anglo-saxon</b>  <b>Gouvernance de type « actionnarial »</b>  <b>Logique externe, orientée « marchés »</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Européen (rhénan)</b>  <b>Gouvernance de type « partenarial »</b>  <b>Logique interne, orientée « réseaux »</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Forme d'entreprise : S.A</b></p> <p><b>Actionnariat diffus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- éviter les collusions d'intérêt entre actionnaires</li> <li>- nécessité renforcée de contrôler les dirigeants</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Formes : SA, coopératives...</b></p> <p><b>Actionnariat concentré, noyaux durs, participations croisées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prises de contrôle hostiles sur le marché plus difficiles</li> <li>- contrôle plus facile des dirigeants par les actionnaires majoritaires</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Rôle prééminent du marché boursier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans l'allocation des ressources et le financement de l'économie</li> <li>- discipline de marché : incitations/sanctions</li> <li>- nécessité permanente pour les dirigeants de prendre des décisions conformes à l'attente de rentabilité des actionnaires (RoE...)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Rôle modéré du marché boursier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rôle important plus important des banques dans le financement</li> <li>- importance de la relation bancaire dans la réduction de l'asymétrie d'information</li> <li>- moindre contrainte de rentabilité à court terme</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mécanismes d'incitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mécanismes de rémunération des dirigeants et salariés liés à la performance et la rentabilité des fonds propres (rémunération à l'objectif, stock options...)</li> <li>- incitation au contrôle liée à la possibilité de plus-value et au droit sur les réserves</li> <li>- concurrence et discipline du marché des produits, des capitaux, du travail</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mécanismes d'incitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mécanismes de rémunération moins incitatifs</li> <li>- avantages octroyés aux stakeholders internes (remises, ristournes...)</li> <li>- incitation collective découlant de la participation à la prise de décision</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Répartition des pouvoirs et Procédures de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir légitime à l'actionnaire ; contrôle centré sur les résultats, la rentabilité, le cours boursier</li> <li>- cadre juridique : protection des actionnaires minoritaires</li> <li>- instance de contrôle : conseil d'administration ; composition corrélée à la détention du capital ; présence d'administrateurs indépendants</li> <li>- pouvoir relatif des dirigeants dépendant de la structure de l'actionnariat et de la menace d'OPA</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Répartition des pouvoirs et Procédures de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- co-gestion ; contrôle à plus long terme centré sur la stratégie</li> <li>- cadre juridique : droit du travail développé</li> <li>- instances de contrôle : conseils d'administration, de surveillance, comités d'entreprise...</li> <li>- réseaux d'administrateurs ; C.A dominé par les principaux <i>stakeholders</i> ; contrôle interne des dirigeants</li> </ul>

Le tableau 1 ci-dessus met en évidence les principaux traits caractéristiques des groupes bancaires coopératifs français, dont beaucoup illustrent un GE de type partenarial ; cependant, les évolutions lors de leurs restructurations récentes et la redéfinition de leurs contours font apparaître des caractéristiques s'apparentant davantage à un GE de type « actionnarial ».

Le tableau 2 ci-dessous, reprenant la trame principale du tableau 1, et l'appliquant aux banques coopératives françaises, permet de tirer les enseignements suivants :

- Dans son mode de fonctionnement traditionnel, la coopérative s'inscrit parfaitement dans une logique interne de GE de type partenarial. Les banques coopératives françaises ne font pas exception, en tout cas jusqu'aux années 2000. Leur statut juridique, les droits de propriété qui lui sont associés, leur structuration en réseaux, leur organisation interne, les lieux et les modes d'exercice du contrôle et du pouvoir, les mécanismes d'incitation, leurs modalités de financement,... tout converge pour les rapprocher de ce que les auteurs précédemment nommés ont qualifié de « GE partenarial », ou de système orienté « réseau » à « logique interne ». Le seul point de rapprochement avec le modèle de gouvernance de type anglo-saxon semble être la présence de multiples sociétaires, analogie avec l'existence de multiples petits actionnaires aux pouvoirs fractionnés. Cette caractéristique se renforce d'ailleurs au fil des années depuis 1945, et notamment dans les années 80, qui voient à la fois la taille des réseaux coopératifs s'accroître, mais en même temps l'importance des sociétaires traditionnels de ces banques coopératives diminuer, à la fois au sein de l'organisation comme dans la population active (agriculteurs, artisans....). Cette évolution va de pair avec la dilution du ratio sociétaire/client. L'émiettement, l'hétérogénéité du sociétariat n'est d'ailleurs pas sans conséquence sur le GE, puisque les auteurs anglo-saxons y voient, comme dans les SA américaines à actionnariat diffus, un élément d'inefficacité, en raison du risque d'insuffisance de contrôle et d'enracinement des dirigeants<sup>6</sup>.

- Depuis les années 2000, la transformation des banques coopératives françaises en groupes bancaires coopératifs (annexe 1) à vocation universelle, leur restructuration et la complexification des organigrammes qui l'accompagne a des conséquences certaines sur le mode de gouvernance, dans l'acception que nous lui avons donnée. Le tableau 2 autorise désormais à parler de GE de type hybride. La nouvelle structuration des groupes (cf. organigrammes en annexes 1 à 3), avec pour

---

<sup>6</sup> Pour une synthèse sur ce point, se référer à ORY, JAEGER, GURTNER (2006, op. cit.).

beaucoup d'entre eux<sup>7</sup> présence d'un véhicule coté en bourse a accru le rôle dévolu au marché financier, tant dans les objectifs et les méthodes de gestion, que dans les incitations ou les sanctions qu'il fait prévaloir. Ceci se lit au niveau du groupe. En corollaire, la place du sociétaire au sein de se groupe change, il apparaît désormais comme l'un des *stakeholders*, mais plus nécessairement comme le « noyau » du GE. Sa place au sein du réseau au niveau local ou régional reste forte et illustre toujours un fonctionnement de type partenarial. Au niveau du groupe, les pratiques d'exercice du pouvoir, la structuration des conseils, la densité du réseau des dirigeants, leur chevauchement de fonctions, leur indépendance (renforcée par le moindre rôle de « discipline » joué par le marché financier, l'éloignement de la tête de groupe du sociétariat de base, la multiplication des niveaux) plaident toujours pour une gouvernance de type partenarial.

---

<sup>7</sup> A l'exception du Crédit Mutuel, si l'on ne tient pas compte du CIC (cf. annexe 3).

Tableau 2 : Evolution des caractéristiques du GE dans les banques coopératives françaises

Grille de lecture : *mécanisme de GE de type actionnarial (A) ; de type partenarial (P)*

<b>Coopérative (bancaire) traditionnelle</b>	<b>Groupe bancaire coopératif</b>
<p align="center"><b>Forme d'entreprise (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Société coopérative</li> <li>- Personnalité morale, statut d'établissement de crédit et autonomie des entités au niveau régional</li> </ul>	<p align="center"><b>Coexistence de formes d'entreprises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopérative (P) au niveau local et/ou régional</li> <li>- SA de droit commun, cotée en bourse, au niveau de la tête de réseau/groupe ou de la filiale holding (A)</li> </ul>
<p align="center"><b>Sociétariat diffus (A) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collusions d'intérêt entre sociétaires difficiles</li> <li>- Impossibilité de constituer un noyau dur de sociétaires</li> <li>- Moindres possibilités de contrôle sur les managers (HANSMANN, 1996)</li> </ul>	<p align="center"><b>Dilution du sociétariat (A)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau local (hétérogénéité)</li> <li>- Découplage de l'identité de sociétaire et de client</li> <li><b>...mais concentration de la détention du capital, noyaux durs au niveau du groupe... (P)</b></li> <li>- Contrôle majoritaire des banques de réseau sur la tête de groupe ou la filiale-holding (P)</li> <li>- Non-opéabilité des véhicules cotés en bourse (P)</li> </ul>
<p align="center"><b>Absence de rôle du marché boursier (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de véhicule coté en bourse et de financement par émission d'actions ; financement interne et émission de parts</li> <li>- Parts sociales non cotées, difficilement transférables sur le marché financier secondaire</li> <li>- Rentabilité de la part sociale plafonnée, peu corrélée au résultat ; impossibilité de réaliser des plus-values</li> <li>- Moindre exigence de rentabilité des sociétaires ; moindre incitation à la prise de risque des dirigeants</li> </ul>	<p align="center"><b>Renforcement du rôle du marché boursier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de véhicules cotés (A)</li> <li>- Contrainte de liquidité et de flottant des actions cotées (A)</li> <li>- Renforcement de la contrainte de rentabilité et d'objectif de <i>R.o.E</i> (A)</li> <li>- Mise sous contrôle unifié des filiales ; appropriation de la valeur créée par les actionnaires externes (A) et le réseau (P ?)</li> <li>- Adoption de critères de sélection des activités liés à une logique de rentabilité ajustée du risque (RAROC...) (A)</li> <li>- Incitation à la création de valeur sur le réseau coopératif et remontée vers la tête de groupe et les actionnaires via les CCI<sup>8</sup> ; droit des CCI sur l'actif net (entorse à l'impartageabilité) (A)</li> <li>- Moindre exigence de rentabilité des sociétaires (P)</li> </ul>

<sup>8</sup> CCI : certificats coopératifs d'investissement, assimilables à des actions sans droit de vote (annexe 2).

<b>Coopérative (bancaire) traditionnelle</b>	<b>Groupe bancaire coopératif</b>
<p style="text-align: center;"><b>Mécanismes d'incitation (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'intérêt personnel du sociétaire à la maximisation de la création de valeur (rémunération plafonnée ; impartageabilité des réserves)</li> <li>- Rémunération possible du sociétaire en tant que client (principe de « double identité ») : ristournes, prêts bonifiés, service individualisé</li> <li>- Relation réciproque : implication du sociétaire contre prise en compte de ses besoins</li> <li>- Principe coopératif : « à chacun selon l'utilisation des services de la coopérative »</li> <li>- Absence de rôle disciplinaire joué par le marché boursier (pas de menace d'OPA)</li> <li>- Dirigeants et sociétaires disciplinés « par le marché des produits » (contrainte à long terme de rentabilité ; concurrence avec les banques SA) et la réglementation prudentielle</li> <li>- Discipline des dirigeants et des salariés par le « marché du travail interne » : promotions internes... (WEISS, 2004)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mécanismes d'incitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'intérêt personnel du sociétaire à la maximisation de la création de valeur (P) ...</li> <li>- Disparition des ristournes et éléments de rémunération hors-marché. (A)</li> <li>- ...mais incitations commerciales à devenir actionnaire du groupe (A)</li> <li>- Mise en place d'incitations du sociétaire reposant sur la R.S.E et les « valeurs coopératives » (P)</li> <li>- Dilution du principe coopératif originel (A)</li> <li>- Discipline de marché <i>via</i> l'évolution du cours des actions (A), mais ....</li> <li>- ... absence de menace d'OPA (P)</li> <li>- Renforcement de la discipline des dirigeants locaux par « le marché des produits », la réglementation, les restructurations ... (A)</li> <li>- Mise en place de mécanismes de rémunération incitatifs pour les dirigeants et les salariés (A)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Répartition des pouvoirs et Procédures de contrôle (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schéma de « pyramide inversée » : le sociétariat de base élit ses représentants administrateurs (démocratie représentative)</li> <li>- Multiples lieux de décision, de stratégie et d'autonomie ; organisation en réseau au niveau local, régional, national</li> <li>- Instances de contrôles : AG de sociétaires et CA aux divers niveaux ; composition des conseils peu corrélée à la détention du capital</li> <li>- Double identité des dirigeants à chaque niveau : administrateurs (élus) et managers</li> <li>- Contrôle effectif des dirigeants dépendant de l'homogénéité du sociétariat et de son implication</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Répartition des pouvoirs et Procédures de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanisme de pyramide inversée dans le réseau (P)</li> <li>- ... mais déconnexion du contrôle direct des filiales par le réseau (A)</li> <li>- ... Eloignement de la tête de groupe du sociétariat de base (A / P ?)</li> <li>- Coexistence de divers lieux de contrôle (CA, conseil de surveillance...) à divers niveaux (P)</li> <li>- Représentation salariale, syndicale dans les conseils (P)</li> <li>- Maintien de l'équilibre entre dirigeants <i>managers</i> et élus au niveau du groupe (P)</li> <li>- Réseau dense d'administrateurs (P) et cumul des fonctions favorisant l'enracinement</li> </ul>

Parmi les conclusions que l'on peut tirer du tableau 2 ci-dessus, figure le caractère hybride du GE des groupes bancaires coopératifs français. Leurs restructurations sont allées de pair avec le renforcement d'une « logique externe de marché », où le marché financier devient notamment un élément de référence, de contrôle, de régulation. La « logique interne » n'a pas disparu pour autant, et laisse toujours sa place aux réseaux et à la participation dans les mécanismes de décision et de régulation de l'ensemble constitué par le groupe.

Il convient maintenant de voir si le renforcement de la logique externe dans le mode de gouvernance ne se fait que par la montée en puissance du rôle dévolu aux marchés, et notamment au marché financier, ou si les partenaires et partenariats externes permettent de concilier « logique externe de marché » et « logique de réseau ». Si tel est le cas, alors la « logique externe de réseau » constitue un élément supplémentaire de gouvernance partenariale.

#### **4. Une gouvernance partenariale caractérisée par une logique externe de réseau ?**

Il nous semble que l'association des termes entre logique interne-logique de réseau et logique externe-logique de marché retenue par CHARREAUX et DESBRIERES (1998, op. cité) ne suffit pas à caractériser l'hybridation du modèle coopératif : nous considérons en effet que les logiques externes ne se limitent pas à des logiques de marché et restent aussi des logiques de réseau. Pour aborder ces logiques de réseau, nous nous situons dans une approche interactionniste enchâssée dans le territoire. Dans cette perspective, les banques coopératives ne sont plus des nœuds de contrat caractérisés par des conflits d'agence internes à l'organisation entre les différentes parties prenantes, mais sont analysées comme un acteur collectif.

L'approche interactionniste repose sur l'analyse des logiques d'action et les principes de légitimité qui les fondent (BOLTANSKI et CHIAPPELO, 1999). Pour ces auteurs, les principes de légitimité de l'action relèvent de jugements de valeur ou de justice, la coordination des parties prenantes étant conditionnée par des accords sur la justesse des actions (ROUSSEAU et RÉGNARD, 2006). Ces principes se définissent comme un répertoire de valeurs homogènes auquel se réfèrent les acteurs pour établir des équivalences relationnelles et s'accorder sur le sens de l'action collective dans le cadre de disputes et de compromis (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991). Nous introduisons un lien avec les

travaux développés par les économistes de la proximité (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004) qui offrent des perspectives stimulantes pour revisiter les questions de « distribution des ressources, du lien local-global et de la coopération » (p. 14) et pour analyser le comportement d'agents que l'on suppose *situés* relativement aux différentes dimensions de la proximité. Nous retenons avec ces auteurs trois niveaux de proximité : géographique, organisationnel et institutionnel. Enfin, nous conservons la définition élargie de l'IFA (2006, op. cit.) sur la gouvernance qui intègre les objectifs de l'organisation.

En premier lieu, nous cherchons à mettre en évidence que les principes de gouvernance interne débouchent en externe sur des logiques de réseaux et des partenariats, selon un effet de « *débordement volontaire* ». Aussi les logiques externes du mode de gouvernance sont à la fois des logiques de marché et des logiques de réseau construites dans le long terme par les parties prenantes impliquées dans la banque coopérative. Les logiques de réseau permettent d'entrer sur le marché des produits/services distribués ou de le contourner, et apparaissent comme un instrument d'évaluation et de maîtrise de l'incertitude et des risques qui lui sont afférant. Elles peuvent déboucher en retour sur l'extension du sociétariat, certains des partenaires devenant sociétaires. Cependant la fonction prioritaire de ces réseaux externes est principalement d'assurer la pérennité et le développement des banques coopératives en lien avec leurs clients et leurs registres de valeurs dominants (développement local...), plus que de contrôler les dirigeants au sein des banques coopératives. Dans un second temps, nous tentons de démontrer que ces logiques de réseau se déploient à travers trois niveaux de proximité que les banques coopératives s'efforcent de combiner. L'existence de ces réseaux rétroagit sur la stratégie des banques coopératives, qui tirent précisément de la proximité et de ces réseaux une modalité de management par les ressources.

Lorsque l'on analyse les logiques externes des groupes bancaires coopératifs actuels, on identifie la coexistence de logiques de marché (voir *supra*) et de réseaux. Comment comprendre le développement et la pérennité, voire l'extension de ces logiques de réseau ? Deux fondements de l'organisation interne des banques coopératives conditionnent la logique externe de réseau et les partenariats qui lui sont associés : le sociétariat et l'organisation décentralisée.

- En ce qui concerne le sociétariat, la double qualité de propriétaire et d'utilisateur-client, l'association des sociétaires dans le cadre d'une démocratie élective et participative, le choix des administrateurs sont autant de vecteurs de construction de réseaux. Ces réseaux concernent plus les administrateurs que les sociétaires, pour qui l'engagement est généralement moins soutenu. En interne, ces réseaux s'expriment dans la priorité



accordée à la mobilisation de parties prenantes complémentaires, donc différentes par leurs appartenances socio-professionnelles et susceptibles d'apporter leur expertise, leurs compétences et de faciliter l'accès à des informations diverses et variées..., mais motivés par la même volonté d'engagement au service d'un territoire et d'un projet collectif. Ils participent au développement de l'activité bancaire dès le moment où l'action collective est rendue possible, c'est-à-dire qu'il y a un accord (un compromis) entre ces parties prenantes sur les moyens et/ou les objectifs de l'action collective. Ces réseaux mobilisés et construits en interne produisent des effets de *débordements externes volontaires*. D'une part, car les relations de confiance et les apprentissages réalisés en commun incitent au renouvellement et à l'élargissement des opportunités de coopération et de partenariat et font du territoire une opportunité. D'autre part, car le principe d'inter-coopération au cœur de l'organisation coopérative (cf. les principes de l'ACI en 1995) favorise les coopérations et partenariats externes et ancre la réciprocité. On observe ainsi que ces partenariats peuvent déboucher sur une entrée en sociétariat, voire sur le développement de partenariats croisés dans les Conseil d'Administration des deux organisations partenaires.

- Le caractère relativement décentralisé (modèle de type « *Bottom up* ») ou déconcentré (pour le seul Crédit Coopératif) des banques coopératives s'accompagne d'un ancrage territorial soutenu et de la spécification de réseaux locaux qui contribue au développement et au rallongement de réseaux formels ou informels. Ces réseaux peuvent déboucher sur des partenariats, notamment à l'échelon local, que nous qualifions de *partenariats situés*, où des parties prenantes internes à l'organisation, s'associent en externe avec d'autres acteurs dans la réalisation d'un nouveau projet. Cet ancrage local des banques coopératives se traduit donc par un maillage du territoire fondé sur des liens marchands, non marchands et/ou non monétaires qui permettent de trouver des solutions à des problèmes inédits ou de produire des apprentissages et des savoirs, d'abord non tacites et non codifiés, susceptibles ensuite de produire des savoirs, savoir faire et compétences plus codifiés. Notons cependant que des partenariats peuvent être noués à l'échelon national et s'opérationnaliser au plan régional ou plus local selon des configurations originales. Aussi, nous considérons que bien que décidés à un échelon supérieur, ces partenariats restent *situés*.

Ces deux fondements de l'organisation interne des banques coopératives interagissent donc avec le développement de logiques externes de réseaux et contribuent à orienter le comportement des acteurs à travers *une dimension cognitive* caractérisée par l'acquisition de savoirs et de connaissances individuelles et collectives et *une dimension axiologique*

en lien avec le système de valeurs et les logiques de l'engagement. Ils débouchent sur des dispositifs de coordination organisationnel et institutionnel durables, qui conditionnent le développement de l'organisation bancaire et sa pérennisation d'une part (et plus marginalement son contrôle), et celui du territoire dans lequel elle inscrit son action d'autre part.

Ces logiques de réseaux se déploient dans trois niveaux de la proximité qui se combinent et qui se renforcent mutuellement :

- La *proximité géographique*, caractérisée par une faiblesse des distances géographiques, s'exprime au niveau des caisses ou agences locales. On observe en effet un important réseau d'agences locales garantissant des parts de marché dominantes dans la banque de détail. Au sein des caisses locales ou des agences, les sociétaires et surtout les administrateurs sont à la fois des apporteurs d'affaire, vecteurs d'une expertise sur un secteur ou un territoire, porteurs d'une mémoire de l'organisation et du territoire et « passeurs » d'expérimentations favorisant le développement de l'activité bancaire, la réponse à des besoins mal ou peu satisfaits et la mobilisation sur des opportunités territoriales. Les administrateurs développent ainsi dans leurs pratiques trois registres d'action : un registre commercial, un registre d'évaluation des risques spécifiques et un registre d'innovation éclairant de fait la prise de décision.

- La *proximité organisationnelle* caractérise les coordinations dans l'activité productive et concerne les règles, prescrites et autonomes, en vigueur dans la banque coopérative qui permettent aux parties prenantes d'agir ensemble. On retrouve ici les dispositifs de participation qui associent les parties prenantes (administrateurs et salariés notamment) dans l'exercice des différentes facettes du métier bancaire, tels que les comités de crédit et leurs différentes déclinaisons, et les assemblées générales par exemple. Outre, les coopérations qu'ils rendent possibles en interne, ils produisent aussi des *effets de débordement*, car les coopérations initiées ou reproduites dans l'organisation irriguent progressivement le territoire et rendent possible de nouvelles opportunités de coopération externe. Le fait que les banques coopératives poursuivent l'intérêt collectif de leurs membres dans la durée permet ainsi de déboucher sur des relations de confiance favorable à l'action collective territorialisée.

- La *proximité institutionnelle* prend un caractère plus identitaire et repose sur l'adhésion des parties prenantes à un système de valeurs en lien avec un objectif partagé (par exemple faciliter l'accès à l'argent pour la création de très petites entreprises par des chômeurs), ou encore un projet (par exemple contribuer au développement d'un quartier, d'un territoire ou encore à la cohésion sociale). A travers leurs réseaux, les banques coopératives, sont susceptibles d'inventer des solutions originales à des

problèmes rencontrés par leurs clients ou leurs partenaires, dans la limite des contraintes prudentielles qui pèsent sur leur activité : le développement des outils de la finance solidaire et les dispositifs de lutte contre l'exclusion bancaire des particuliers en sont des illustrations (RICHEZ-BATTESTI et *alii*, *op. cit.*).

De la combinaison de ces trois formes de proximité résulte une intensification des *promesses* de coopération. Elles trouvent leur origine dans les interactions qui se nouent à l'occasion d'une variété de rencontres productives directes ou indirectes, effectives ou potentielles, qui contribuent à la production de ressources localisées. Elles sont issues de la mise en commun de ressources dans l'organisation et dans le territoire où elles interviennent. Elles favorisent la rencontre entre des actifs complémentaires et la production d'actifs spécifiques au territoire, selon des configurations productives particulières et dans le cadre de trajectoires originales propres aux différents territoires géographiques. Ces promesses de coopération peuvent déboucher sur des collaborations temporaires, des partenariats interindividuels ou des partenariats organisationnels, voir des alliances stratégiques.

Aussi, peut-on considérer que ces réseaux, au coeur du modèle coopératif, sont mobilisés de manière *instrumentale* pour réduire les asymétries d'information et l'incertitude dans le cadre d'une relation bancaire à caractère majoritairement marchand. Plus largement, ils contribuent à introduire des interactions non marchandes et non monétaires tant en interne qu'en externe. Ces interactions, à forte dimension cognitive, favorisent le développement d'opportunités d'apprentissage individuel, organisationnel et territorial, ainsi que la construction de compétences collectives. Par conséquent, outre les effets positifs en interne d'un mode de coordination qui tend à réduire les conflits d'agence tels qu'on les a caractérisés *supra*, on identifie des *effets de réseaux*, à la fois *effets d'interface (direct ou indirect)* et *effets d'externalités (latentes ou apparentes)*. Ces effets concernent des apprentissages du travail en commun, des apprentissages collectifs à dimension organisationnelle. Ils concernent aussi le renforcement des savoirs et des compétences individuelles et collectives en lien avec les savoirs partagés. Ils s'inscrivent enfin dans le cadre de relations de confiance issues de la répétition d'actions menées en commun et permettent des réponses originales à des situations nouvelles ou des solutions à des problèmes difficiles à résoudre. Ils débouchent donc sur des interactions de nature *expressive*, au sens d'ENJOLRAS (2006), contribuant à l'attribution et à l'expression d'une identité et à la production de sens. Enfin, ces réseaux sont aussi marqués par une dimension *axiologique* fondée sur des valeurs d'engagement dans le collectif et dans un territoire qui oriente l'action et qui la justifie. C'est

donc cette complémentarité entre mobilisation instrumentale -orientée vers un résultat-, mobilisation expressive -orientée vers l'identité et donc la différenciation- et mobilisation axiologique -orientée vers la justification-, qui caractérise la spécificité des réseaux des banques coopératives.

Qu'attendre de ces logiques (interne et externe) de réseau quant à la conduite de l'organisation ?

D'un point de vue stratégique, les banques coopératives adoptent un *management par les ressources, qui repose sur un compromis managérial/démocratique*, au sein duquel les sociétaires, et surtout les administrateurs, occupent une place centrale, en tant que tel mais aussi à travers les réseaux qu'ils mobilisent (RICHEZ-BATTESTI, 2006). 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 de réduire les asymétries d'information, l'incertitude et le risque lors de la relation bancaire. Sociétaires et administrateurs 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, ils sont une pièce maîtresse du renouvellement *des modalités du compromis managérial-démocratique* au sein de l'organisation comme *expression d'une certaine forme de l'équilibre institutionnel coopératif et de l'identité coopérative* (GIANFALDONI et RICHEZ-BATTESTI, 2007). L'enjeu est de combiner, dans un univers fortement concurrentiel, pression du marché et satisfaction des besoins des clients-sociétaires, efficacité managériale et engagement collectif, gestion de produits banalisés dont il faut réduire les coûts et innovations de produits et de services, réduction des coûts fixes liés à la forte présence territoriale et renforcement de la gestion de proximité.

Du point de vue de la gouvernance, la combinaison des proximités et des modalités de mobilisation des réseaux n'est pas sans effet sur l'association des parties prenantes et sur la prise de décision. Le dispositif de coordination complexe qui en est issu articule des règles formelles et des dispositifs de justification qui orientent les jugements sur les comportements et facilite l'interprétation de la règle en présence d'une diversité et d'une hétérogénéité des parties prenantes (ABECASSIS et BATIFOULIER, 2007). On a, dans cette combinaison, l'une des conditions de bon fonctionnement de la gouvernance partenariale à travers la définition d'un référentiel de légitimité qui permet au collectif (ici

l'ensemble des parties prenantes associées dans les banques coopératives) de converger vers une décision contribuant à résoudre un problème et à renforcer l'identité collective (les valeurs communes) à l'origine de la cohésion du collectif et de son évolution. On retrouve ici le principe selon lequel « *la décision devient donc dépendante de l'action collective au lieu de la définir à l'avance* » (LIVET et THEVENOT, 1994, p. 166), soulignant l'enjeu du *compromis managérial/identitaire* dans la gouvernance partenariale.

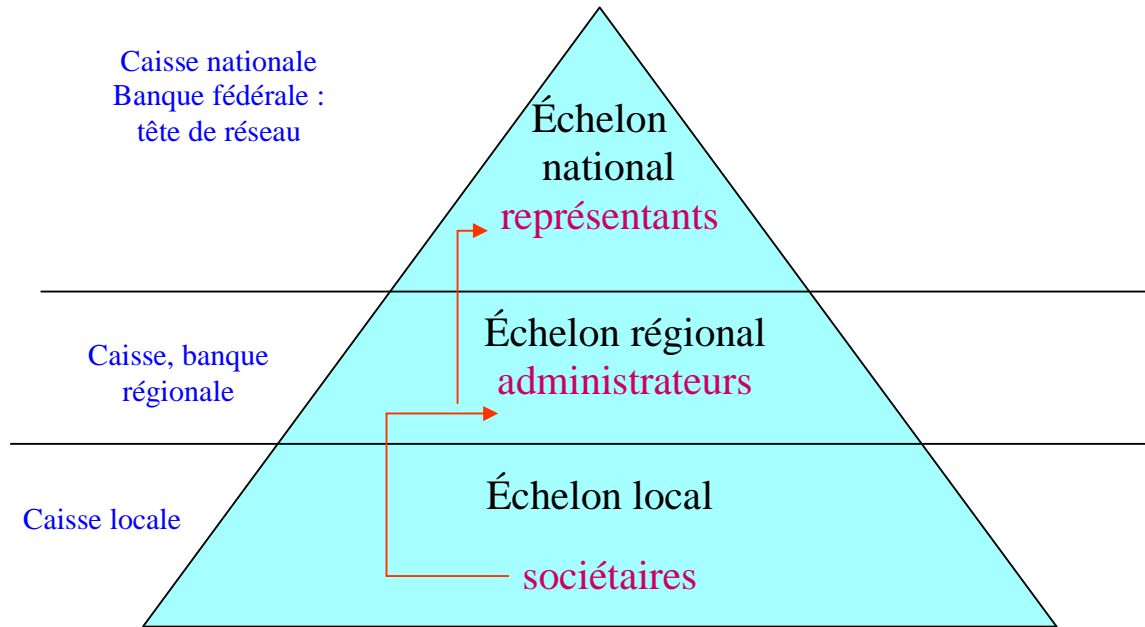
Enfin, on observe que logiques internes et externes de réseaux sont liées et contribuent à la définition d'un certain équilibre institutionnel au sein des banques coopératives. Mais cet équilibre est instable et peut déboucher sur des équilibres multiples selon que les logiques de réseau sont plus ou moins soutenues relativement aux logiques de marché.

Si ces dispositifs résiliants ont fait la preuve de leur efficacité dans les vingt dernières années, cette efficacité tend à se réduire aujourd'hui. L'avantage compétitif issu des différentes proximités est affaibli par le développement de nouvelles modalités d'analyse des comportements des clients et d'évaluation des risques crédits à travers des outils de marketing performants. Les réseaux s'ils restent efficaces risquent de se fragiliser à terme, du fait du vieillissement du sociétariat et de la difficulté de son renouvellement. Les banques coopératives ont alors pour nécessité de (ré)affirmer leur engagement dans une proximité repensée, que cette proximité opère comme un nouveau mythe ancré dans des traditions participatives ou qu'elle soit l'occasion d'affronter les interdépendances et les tensions entre des orientations politiques et symboliques portées par le Mouvement et des orientations gestionnaires et marchandes portées par la Banque. L'une des pistes pourrait être de redéfinir les modalités de la réciprocité dans la relation de sociétariat. Une autre d'entre elles pousserait à réfléchir sur le renforcement des partenariats, notamment avec d'autres acteurs de l'économie sociale, et plus largement les acteurs qui contribuent à la production de ressources durables dans le territoire (Collectivités territoriales et tissus de TPE-PME à fort ancrage territorial). Il serait aussi possible de travailler les contradictions relatives aux « valeurs en acte », de créer les opportunités de débattre sur la banque coopérative comme *patrimoine commun* qu'il faut faire fructifier et transmettre. Une autre perspective pourrait être de réintroduire la relation de confiance entre prêteur et emprunteur, que la crise financière de 2007 vient d'ébranler. Elle s'appuierait pour partie sur une redéfinition de la politique de crédit notamment en direction des ménages et des entreprises pour lesquels l'accès au crédit est limité et généralement à tarification élevée.

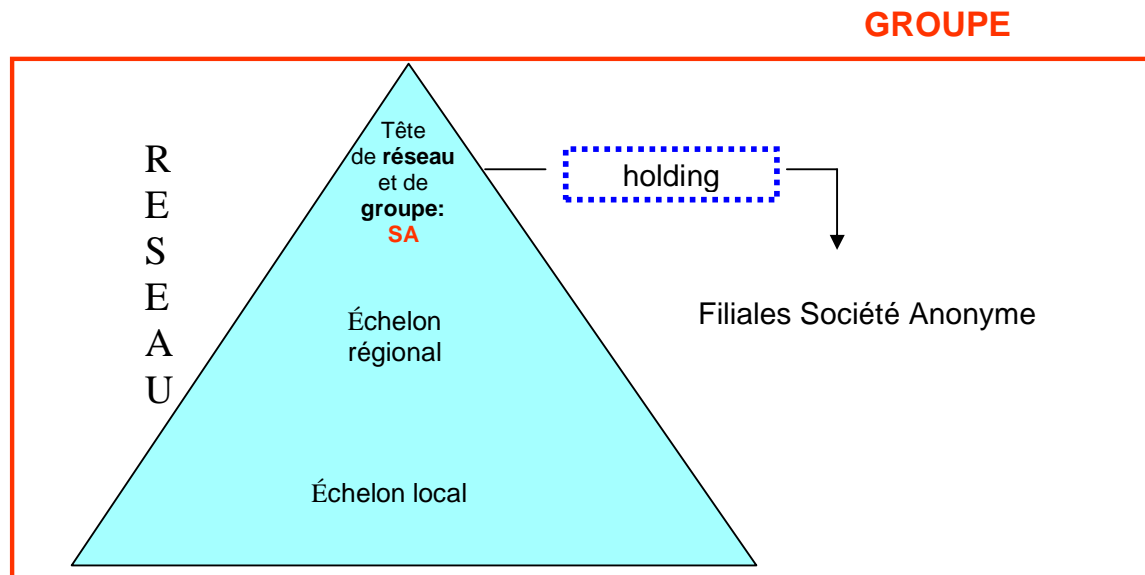
## **5. Conclusion**

Les banques coopératives sont donc tendues entre deux logiques. D'un côté la logique de marché n'a cessé de renforcer sa prégnance dans les 30 dernières années, de l'autre la logique de réseau continue à jouer un rôle central à la fois dans les stratégies et dans la gouvernance des groupes bancaires coopératifs. Cette logique de réseau et les partenariats plus ou moins formalisés qui en résultent contribuent à l'ancrage dans le modèle de gouvernance partenarial. La persistance des réseaux, qui jouent à la fois en interne et en externe, vient se combiner et parfois s'entrechoquer avec les logiques de marché. Il nous semble ainsi que les banques coopératives se caractérisent par un modèle hybride de gouvernance, plus ou moins tendus par des logiques partenariales, selon les groupes français auxquels on fait référence. Mais on ne peut que s'interroger sur la stabilité et la pérennité des arrangements marché-réseau dans un modèle de gouvernance hybride.

**ANNEXE 1 : Du schéma de pyramide inversée caractéristique du réseau coopératif...**

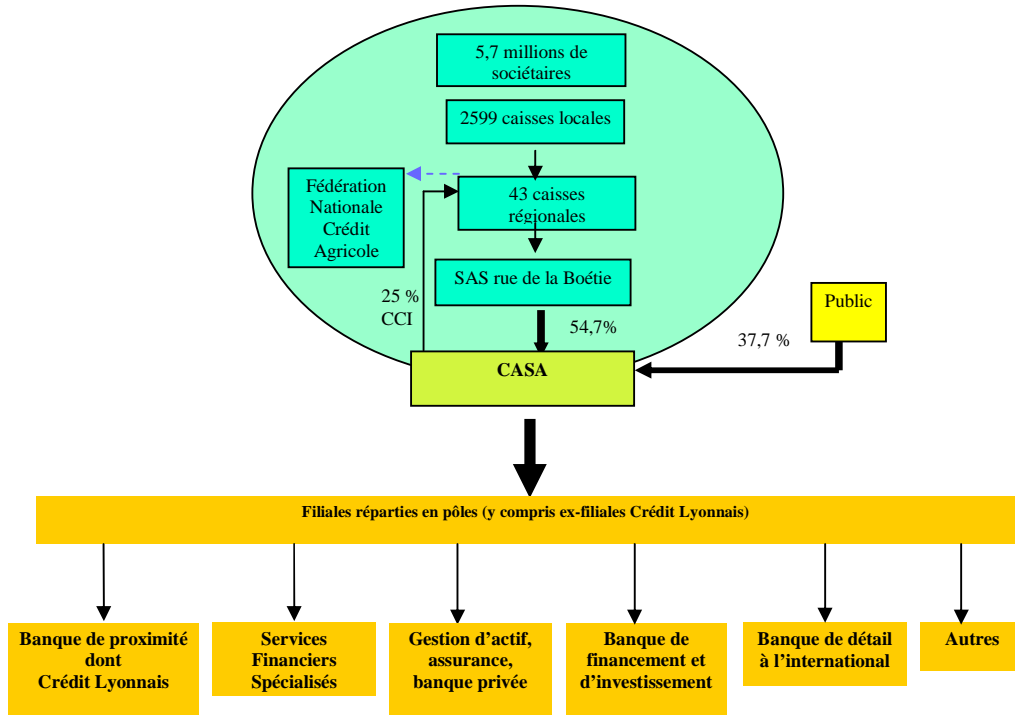


.... Aux contours du groupe bancaire coopératif

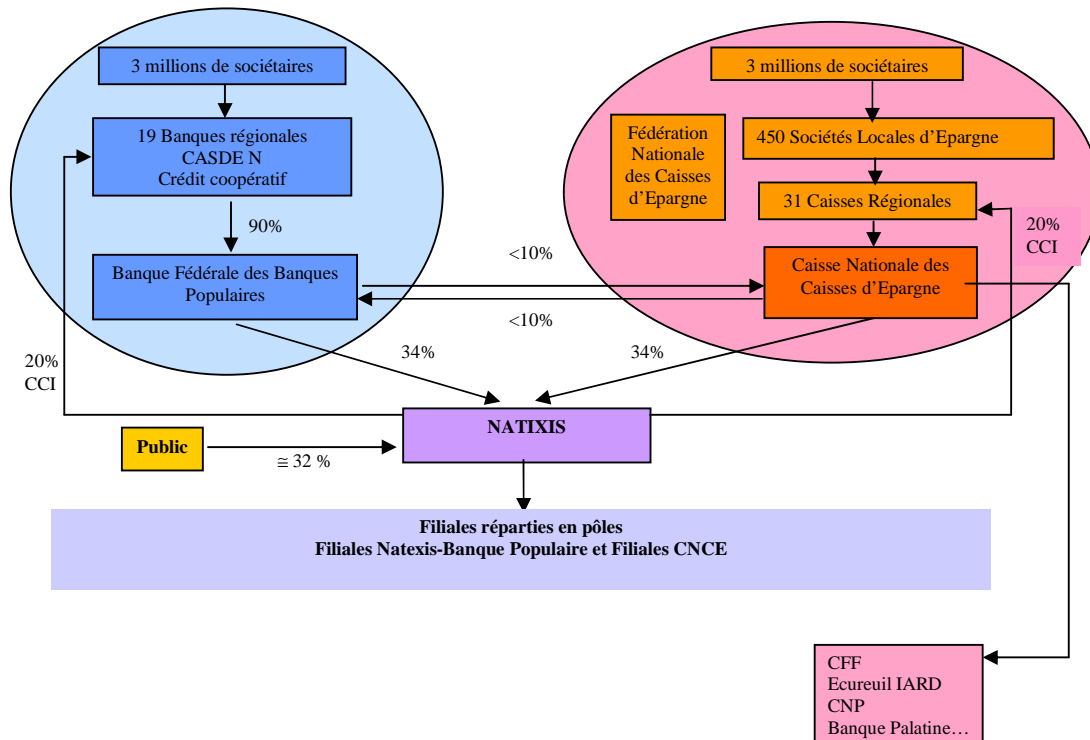


## ANNEXE 2

### Groupe Crédit Agricole au 31-12-2005

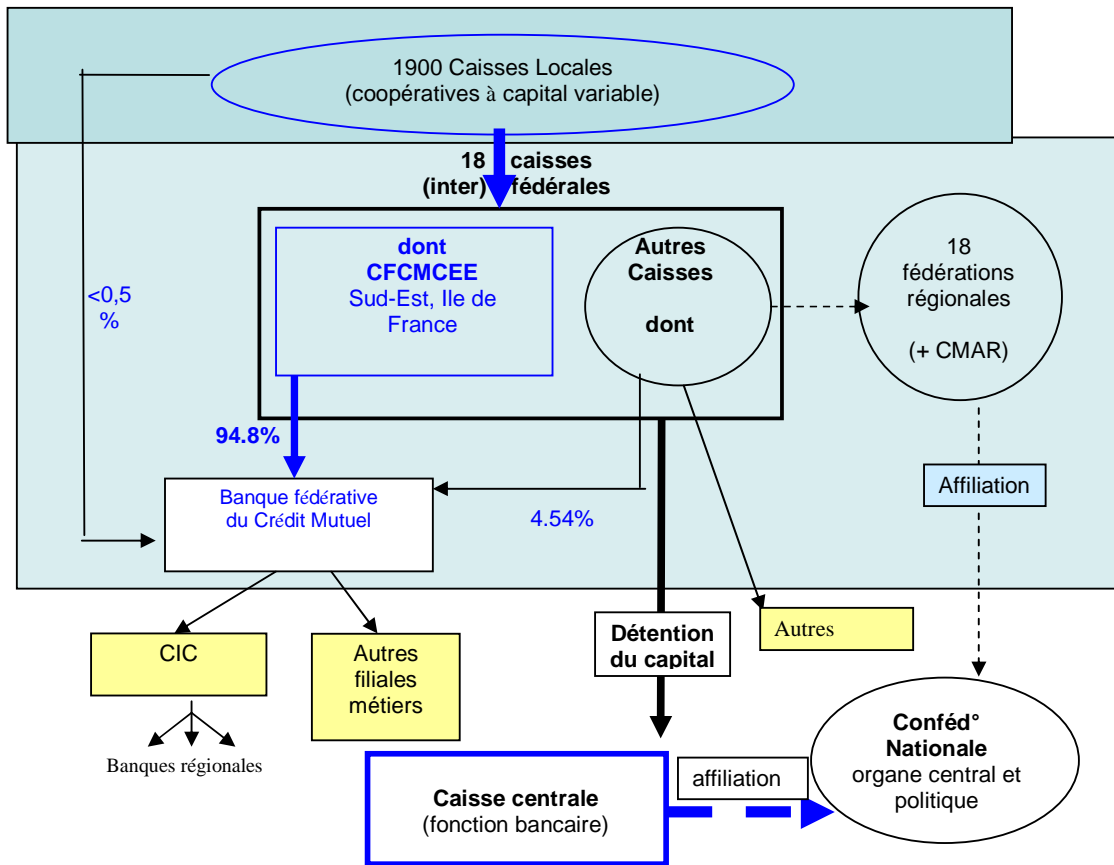


### Schéma du rapprochement Banque Populaire – Caisse d'Épargne, mai 2006





### ANNEXE 3 : Organigramme simplifié du Groupe crédit Mutuel



## Bibliographie

- ABECASSIS P., BATIFOULIER P. (2007), *La décision est-elle arbitraire ? : le rôle des conventions dans les processus de décision*, Working paper 2007-11, EconomiX, Paris 10.
- AGLIETTA M., REBERIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel.
- ALBERT M., (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil.
- ALLEN F. (1993), *Strategic Management and Financial Markets*, Strategic Management Journal, pp. 11-22.
- AOKI M. (1984), *The cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.
- BERLE A., MEANS G., (1932), *The Modern corporation and Private Property*, New York, Mc Millan.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard, Paris.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), *De la justification*, Métailié, Paris.
- CHARREAUX G., DESBRIERE P. (1998), *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance Contrôle Stratégie, vol 1-n°2, pp. 57-88.
- CHARREAUX, G. (1997a), *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, in CHARREAUX ed., « *Le gouvernement des entreprises* », Paris, Economica.
- CHARREAUX G. (1997b), *Gouvernement de l'entreprise*, Encyclopédie de Gestion, P. JOFFRE et Y. SIMON ed., pp. 1650-1662.
- DRAPERI J-F. (2005), *L'Economie Sociale : utopie, pratique, principes*, Presses de l'Economie Sociale.
- ENJOLRAS B. (2006), *Conventions et institutions : essai de théorie sociale*, Coll. Logiques Sociales, L'Harmattan.
- FAMA E.F (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm*, Journal of Political Economy, April, pp. 288-307.
- GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N. (2007), *La gouvernance des banques coopératives françaises, démocratie et territoire*, Colloque de l'ISTEC-Crédit Mutuel-RECMA, Coopératives et Mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale, Paris, 20 sept.

- HANSMANN H. (1996), *The ownership of Enterprise*, Harvard University Press.
- HANSMANN H., KRAAKMAN R. (2001), *The End of History for Corporate Law*, Harvard Discussion Paper n° 280.
- HYAFIL A. (1997), Systèmes financiers et systèmes de gouvernance, in *Encyclopédie des marchés financiers*, Y. SIMON ed., pp. 1877-96.
- IFA -Institut Français des Administrateurs- (2006), *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport du groupe de travail présidé par E. PFIMLIN.
- JENSEN M.C (2001), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Working Paper, Harvard Business School, and Amos Tuck School at Dartmouth College.
- JENSEN M.C, MECKLING W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Oct., pp. 305-60.
- LAMM-TENNANT J., STARKS L.C (1993), *Stock versus mutual Ownership Structures: the Risk Implications*, The Journal of Business, vol. 66, n° 1, pp. 29-46.
- LIVET P., THÉVENOT L. (1994), *Les catégories de l'action collective*, in ORLÉAN A. (ed.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- MAYERS D., SMITH C. (1994), *Managerial discretion, regulation and stock insurance ownershipstructure*, The Journal of Risk and Insurance, vol. 61, n° 4, pp. 638-55.
- MESTER L.J. (1992), *Traditional and non traditional Banking*, Journal of Banking and Finance, volume 16, n° 3, pp. 545-66.
- MOERLAND P.W. (1995), *Alternative Disciplinary Mechanisms in different Corporate Systems*, Journal of Economic Behaviour and Organization, pp. 17-34.
- OCDE (2004), *Le gouvernement d'entreprise de l'OCDE*.
- ORY J.N, JAEGER M., GURTNER E. (2006a), *La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ?*, Finance, Contrôle, Stratégie, vol 9, n° 2, juin.
- ORY J.N, GURTNER E., JAEGER M. (2006b), *The Challenges of Recent Changes in French Banking Cooperative Groups*, RIES, RECMA, oct.
- O'SULLIVAN M. (2002), *Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance*, Revue Française de Gestion, nov-déc, n° 141.

- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B. (2004), *Economie de proximité*, Hermes-Lavoisier.
- PORTER M.E (1992), *Capital Disadvantages: America's Failing Capital Investment System*, Harvard Business Review, Sept-Oct, pp. 65-82.
- RASMUSEN E. (1988), *Mutual Banks and Stock Banks*, *Journal of Law and Economics*, n° 31, pp. 395-421.
- RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (dir.) (2006), *Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.
- RICHEZ-BATTESTI N. (2006), *Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? : le cas des banques coopératives en France*, XXIIème Conférence Internationale de Recherche Coopérative-ICA, Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile, Paris, 19-22 oct.
- RICHEZ-BATTESTI N. et alii (2006), *Banques coopératives et innovations sociales*, RECMA, n° 301, juillet, pp. 26-41.
- ROUSSEAU A., REGNARD Y. (2006), *Bénévolat, citoyenneté, professionnalisation. Administrateurs du Crédit Mutuel*, 22<sup>ème</sup> conférence internationale de recherche coopérative, ICA, Dourdan-Paris, 19-22 octobre.
- WEISS M. (2004), *Organizational Design in the Banking Industry: a comparative institutional Analysis of the German Cooperative Banking Groups*, WP, Goethe Institut, Frankfurt.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- YOSHIMORI M (1995), *Whose company is this? The concept of the Corporation in Japan and the West*, Long Range Planning, vol 28.



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**

- 2008/01 L'économie sociale dans l'Union européenne  
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN CAMPOS
- 2008/02 The Social Economy in the European Union  
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN CAMPOS
- 2008/03 An analysis of the relationship between the credit union board and the manager – The managers perspective  
Kathleen PRENDERGAST, Noreen BYRNE & Michael WARD
- 2008/04 L'économie sociale en France dans une perspective européenne  
Edith ARCHAMBAULT
- 2008/05 Economie Sociale : une pratique de régulation territoriale  
Philippe VAESKEN & Maria ZAFIROPOULOU
- 2008/06 Strategic Management in Social Economy – an overview of Social Solidarity Cooperatives in Portugal  
Isabel NICOLAU & Ana SIMAENS
- 2008/07 Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité  
Nadine RICHEZ-BATTESTI, Jean-Noël ORY & Patrick GIANFALDONI
- 2008/08 Local Public Transport in Italy: the Long Tortuous Way of a Tentative Reform  
Franco OSCULATI & Andrea ZATTI
- 2008/09 L'efficiencia du secteur ferroviaire européen : analyse stochastique des effets de la réforme et de la qualité des services  
Achraf TARSIM

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non governmental international scientific organization.

Its **objectives** are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations); etc.

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses **objectifs** sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; l'économie sociale : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy - aisbl  
Centre international de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative - aisbl

Université de Liège au Sart-Tilman  
Bât. B33 - bte 6  
BE-4000 Liège (Belgium)

Tel. : +32 (0)4 366 27 46  
Fax : +32 (0)4 366 29 58  
E-mail : [ciriec@ulg.ac.be](mailto:ciriec@ulg.ac.be)  
<http://www.ciriec.ulg.ac.be>