



**HAL**  
open science

# La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises

Patrick Gianfaldoni, Rémi Jardat, David Hiez

► **To cite this version:**

Patrick Gianfaldoni, Rémi Jardat, David Hiez. La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 2012, 6 (258), pp.59-67. hal-04553805

**HAL Id: hal-04553805**

**<https://hal.science/hal-04553805>**

Submitted on 21 Apr 2024

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

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

## **La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises**

**Patrick Gianfaldoni** – Maître de conférences en sciences économiques – Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC) – UFR Droit Economie Gestion – Université d’Avignon et des Pays de Vaucluse, 74 rue Louis Pasteur, 84029 Avignon, France. Tél. 04 90 49 90 35.

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

**Rémi Jardat** – Directeur de la recherche – ISTECC – Ecole supérieure de commerce et de marketing, 12 rue Alexandre Parodi, 75010 Paris, France. Tél. : 33 (1) 40 03 15 68

[r.jardat@istec.fr](mailto:r.jardat@istec.fr)

**David Hiez** – Professeur et Directeur des études du Bachelor académique en Droit – Faculté de Droit, d’Économie et de Finance – Université du Luxembourg, Campus Limpertsberg, 162A avenue de la Faiënerie, L-1511 Luxembourg. Tél.: (352) 46 66 44 68 19.

[David.Hiez@uni.lu](mailto:David.Hiez@uni.lu)

### **Résumé :**

Les banques coopératives possèdent-elles des caractères démocratiques spécifiques qui les distinguent des entreprises capitalistes ? L’analyse pluridisciplinaire proposée repose sur des investigations empiriques croisées à des recherches théoriques publiées. Elle permet de mettre en évidence les logiques normatives, qui consolident ou entravent la démocratie coopérative, et de questionner l’efficacité et l’effectivité des normes démocratiques. La spécificité démocratique implique une triple rationalité juridique, économique et sociale. Toutefois, l’évolution juridique et économique des banques coopératives plaide en faveur de processus de banalisation qui tendent à atténuer ou à limiter l’application des principes coopératifs. Pour autant, en étudiant le phénomène démocratique dans sa complexité, la variété de formes de gouvernement d’entreprise et de structuration du sociétariat nous conduit à des conclusions moins catégoriques.

### **Mots clefs :**

Banques coopératives – normes démocratiques – gouvernement d’entreprise – sociétariat – identité coopérative

### **Abstract :**

Do cooperative banks have specific democratic characters that distinguish them from capitalist companies ? The proposed multidisciplinary analysis is based on empirical investigations linked to published theoretical researches. It enables to highlight the normative logics, which consolidate or hamper cooperative democracy, and question the efficiency and the effectiveness of democratic norms. Democratic specificity involves a triple rationality : legal, economic and social. However, the legal and economic evolution of cooperative banks pleads in favour of trivialization processes that tend to reduce or limit the application of cooperative principles. For all that, studying the democratic phenomenon in its complexity, the variety of corporate governance forms and co-operative membership structuration leads us to less categorical conclusions.

### **Keywords :**

Cooperative banks – democratic norms – corporate governance – co-operative membership – co-operative identity

## **Introduction**

Depuis le sauvetage de banques capitalistes par le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel au cours des années 1990, la question de la « pureté » coopérative de ces banques se posait de façon flagrante, du moins de manière plus visible que ne l'avait été la création, au cours de la décennie précédente, de filiales de droit privé. Quelques années plus tard, toute une série de travaux sont consacrés à la possibilité de maintenir une identité coopérative tout en faisant face au jeu concurrentiel bancaire. Aussi, nous a-t-il semblé opportun d'interroger les caractères démocratiques de ces grandes entreprises de l'économie sociale.

Nous voulons montrer que la spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises est traversée par des logiques politiques, juridiques, économiques et de gestion. Les logiques politiques et juridiques expriment l'institutionnalisation des pratiques (principes) et le formalisme des règles (droits et statuts), dont il convient de signaler l'importance comme garanties démocratiques du mouvement coopératif tout en soulignant leur relâchement ou leurs aménagements normatifs. Les logiques économiques et de gestion reposent sur les enjeux ayant trait aux droits de propriété (usage des droits et des ressources), au modèle de gouvernance partenariale (formes structurelles d'organisation, processus de décision) et à la création-répartition de la valeur (production des services, affectation de la valeur). La focalisation sur la rentabilité et l'accumulation du capital, en impliquant des économies de ressources et une rationalisation productive, tend à affaiblir les formes démocratiques dans l'activité des coopératives bancaires. Aussi, la pression normative (réglementation bancaire) et la pression compétitive (concentration marchande et financière), en se conjuguant, ne viennent-elles pas renforcer la tendance au centralisme technocratique et de manière concomitante conforter les asymétries de pouvoir contraire à la démocratie ? Parallèlement, le cantonnement de la démocratie économique et sociale à certaines activités ciblées, son encadrement de plus en plus fréquent dans des dispositifs institutionnels délimités ou des Fondations, l'assimilation de l'utilité sociale à des démarches stratégiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), nous interpellent sur le regain supposé de démocratie à vocation participative de la part des banques coopératives.

La première étape consiste à interroger les logiques normatives de la démocratie coopérative dans le secteur bancaire. L'évolution juridique et économique met en évidence les influences de l'environnement ainsi que les choix stratégiques opérés par les coopératives bancaires. En second lieu, il s'agit de mieux cerner l'effectivité et l'efficacité de normes démocratiques, en appréhendant les caractéristiques constitutives d'un gouvernement coopératif et en établissant les liens entre sociétariat et identité coopérative.

L'analyse proposée repose sur les travaux respectifs de trois chercheurs – juriste, économiste et gestionnaire – ainsi que d'un certain nombre d'échanges et de rencontres les ayant conduits à confronter leur point de vue disciplinaire. Elle s'appuie d'autre part sur des analyses résultant d'investigations empiriques enrichies de recherches théoriques dans les trois disciplines mobilisées.

## **I. Les logiques normatives de la démocratie coopérative**

### **I.1. La dimension juridique**

#### **I.1.1. La nature juridique des coopératives**

Pour apprécier le caractère démocratique des banques coopératives du point de vue juridique, il est nécessaire de faire le détour par la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. La réglementation spécifique à certaines banques coopératives ou mutualistes rendent parfois le détour techniquement inutile<sup>1</sup> mais l'agrégation de tous les établissements du chapitre 2 du titre 1 du livre V du Code monétaire et financier au sein du secteur coopératif interdisent de s'en dispenser, tant le statut coopératif demeure le modèle incontournable.

La loi de 1947 énonce explicitement le principe démocratique « un homme une voix ». Son article 9 précise : « chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale ». Il est vrai qu'il ajoute « à moins que les lois spéciales à la catégorie de coopératives intéressée n'en disposent autrement ». L'article poursuit en adaptant la solution aux unions de coopératives et unions d'économie sociale mais il est admis que celle-ci demeure conforme à l'esprit coopératif et ne nous intéresse pas. Une autre atténuation résulte de l'article 3 bis de la loi de 1947<sup>2</sup> à propos des associés non coopérateurs (investisseurs). Son alinéa 2 dispose : « Les statuts peuvent prévoir que ces associés ou certaines catégories d'entre eux disposent ensemble d'un nombre de voix proportionnel au capital détenu qu'ils se répartissent entre eux au prorata de la part de chacun dans ce dernier ».

La démocratie politique est donc clairement affirmée dans ce statut général, même si elle connaît des nuances. La plus importante d'entre elles concerne les associés investisseurs pour lesquels une représentation capitaliste est permise. Son poids est limité pour ne pas dépasser un tiers, voire 49% si le groupe comprend des coopératives, mais cela peut conduire en pratique à un îlot non démocratique. La réalité est toutefois beaucoup moins contrastée, tant le nombre d'associés investisseurs est faible. Le risque pourrait être ailleurs, dans les lois spéciales aux diverses familles coopératives, dont on sait qu'elles priment la loi générale. Sans entrer dans les détails, on peut constater que celles-ci consacrent le même mécanisme, tout en l'assortissant parfois d'atténuations : possibilité de pondération des voix eu égard aux activités réalisées avec la coopérative dans la limite d'un vingtième des voix pour les coopératives agricoles (art. L.524-4 C.rur.), pas de dérogation pour les coopératives artisanales (loi n° 83-657 du 20 juil. 1983, art. 14), aucune non plus pour les SCOP avec limitation des procurations pour qu'un coopérateur ne puisse matériellement détenir plus d'une voix en plus de la sienne lorsque la coopérative a moins de vingt associés ou plus d'un vingtième des voix lorsqu'elle en comprend au moins vingt (loi n° 78-763 du 19 juil. 1978, art. 14 al. 2)...

L'attention est généralement moins portée aux autres aspects de la démocratie, économique par exemple. Le mécanisme de la ristourne, le principe du remboursement des parts au nominal, sont pourtant des éléments importants. La portée des atteintes qui y sont faites par la possible incorporation des réserves au capital ou l'attribution d'une partie des réserves au moment du départ d'un coopérateur, allié à la multiplication des représentations du capital conférant des droits spécifiques, devrait cependant être approfondie pour mesurer leur impact en ce sens. Il est à déplorer qu'aucune spécificité coopérative ne puisse être relevée en ce qui concerne la démocratie sociale.

### **I.1.2. L'évolution juridique des coopératives bancaires**

---

<sup>1</sup> Prenons l'exemple des banques populaires. Aux articles L.512-2 et suivants du Code monétaire et financier, un régime juridique spécifique est défini. La seule référence faite à la loi de 1947 porte sur la limitation de la rémunération du capital (art. L.512-3 II) mais la plupart des autres principes coopératifs sont consacrés, avec plus ou moins de force, sans toutefois que cela ne s'opère par un renvoi à la loi coopérative générale.

<sup>2</sup> Article introduit par la loi n° 92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives.

Le temps fort pour les banques mutualistes et coopératives est la loi n° 84-46 du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, dite loi bancaire. C'est à cette date en effet qu'elles sont devenues des banques universelles, renonçant donc au principe de double qualité, ou du moins à l'une de ses facettes : l'exclusivisme. Cette question pose naturellement celle de la place du sociétariat parmi l'ensemble des clients et, conséquemment, interroge la démocratie de façon particulière. La réglementation propre à chaque groupe mutualiste appellerait des développements détaillés qui dépassent le cadre de cette étude et nous nous contenterons des grands principes, illustrés d'exemples. L'épaisseur de la question démocratique prend en outre un relief original dans ce contexte, compte tenu de l'organisation de toutes les banques en réseau.

La première question est celle du fonctionnement des caisses locales, coopératives primaires. Celle-ci est modelée sur le principe un homme une voix et est généralement mise en avant pour attester de l'identité coopérative de ces banques. La réalité est plus variée. La soumission des caisses du crédit mutuel ou des sociétés locales d'épargne des caisses d'épargne à la loi de 1947 fournit sous cet angle l'exemple le plus conforme (art. L.512-55 CMF et 512-92 du Code monétaire et financier). A l'autre bout du spectre, les banques populaires ne sont soumises qu'à une atténuation des règles politiques capitalistes : l'article L.512-5 laisse aux statuts de chaque banque populaire la détermination du nombre de voix dont chaque associé est porteur « eu égard au nombre de parts dont il est titulaire », étant précisé que les statuts doivent fixer un nombre maximal de voix. Pas question de voir dans cette règle une évolution vers moins de démocratie puisque ce texte est inchangé sur ce point depuis le décret du 21 décembre 1936. Entre les deux, les solutions varient.

La seconde question est celle de l'organisation des réseaux bancaires. La difficulté vient de ce que le système bancaire est organisé autour d'organes centraux chargés d'assurer le respect des règles professionnelles au sein de chaque réseau, ce qui requiert un pouvoir sur les caisses locales contraire aux principes fédéralistes normalement applicables (art. L.512-107 pour le réseau des banques populaires et des caisses d'épargne). On enseigne que cette atteinte peut être effacée dans la mesure où l'organe central est lui-même sous le contrôle démocratique des dites caisses locales et, à travers elles, des coopérateurs. Or cette condition n'est qu'inégalement remplie, comme en atteste l'exemple du crédit agricole. L'article L.512-48 CMF organise le mode de vote des caisses régionales de crédit agricole au sein de l'organe central (un tiers à égalité, deux tiers proportionnellement aux actions détenues) mais ne prévoit aucun contrôle minimum des caisses régionales ou locales sur ledit organe, ce qui fait peser une lourde hypothèque sur la démocratie de la banque : à quoi bon une assemblée locale démocratique si elle peut se faire imposer des décisions de l'échelon supérieur sans qu'elle n'ait de contrôle démocratique retour sur ce dernier ?

Depuis 1984, la législation des banques mutualistes n'a pas considérablement changé, en tous cas pas plus que celle des autres coopératives. Ces changements ont été dans le sens du renforcement des outils capitalistes pour l'attraction d'investisseurs non coopérateurs. D'ordre financier, ces évolutions ont une double incidence sur la démocratie. Au plan de chaque banque (ou caisse), le pouvoir réel des coopérateurs se trouve atteint, soit qu'il y ait des associés investisseurs, soit que le poids des capitaux externes n'accroisse la dépendance de la banque. Mais c'est au plan des réseaux que les incidences se sont le plus fait sentir. Afin d'améliorer les performances financières, la centralisation s'est accrue et la faiblesse démocratique de la structuration n'a pas permis de le compenser. C'est donc tout à la fois la démocratie politique et la démocratie économique qui sont en cause, confirmant s'il en était besoin leur imbrication. Quant à la démocratie sociale, elle ne présente pas de spécificité, sauf

au sein des caisses d'épargne puisque des représentants des salariés sont de droit membres du conseil d'orientation et de surveillance des caisses (art. L.512-90).

Ces tendances se sont confirmées tout au long des années 1990, confortées à la fois par la loi de modernisation du droit coopératif en 1992, qui introduit la possibilité de pondérer les droits de vote en fonction des parts détenues, et plus largement par la transposition de directives européennes de libéralisation sectorielle au droit français. Examinons maintenant quelle interprétation peut-on donner de la démocratie dans la dimension économique et sociale.

## **I.2. La dimension économique et sociale**

### **I.2.1. Une rationalité économique imbriquée à une rationalité sociale**

Il peut apparaître paradoxal que des firmes bancaires fassent reposer en partie leur stratégie, leur structuration et leur activité sur une double rationalité économique et sociale. Aussi, s'agit-il de rappeler que la rationalité sociale, caractérisée par la poursuite d'objectifs sociaux à travers des règles appropriées (de l'ordre du traitement logique) et au nom de valeurs affichées (de l'ordre du symbolique), fait partie intégrante - ontologiquement et fonctionnellement - du projet fondateur et de l'objet productif des banques coopératives.

Les sociétaires d'une banque coopérative possèdent ainsi des droits relatifs à l'exercice d'une démocratie économique et sociale, définis comme des règles juridiquement instituées dans le but de satisfaire certaines exigences éthiques, morales ou d'échange non marchand et/ou non monétarisé. Se distinguant fondamentalement de la forme d'intégration marchande, relative à l'intérêt individuel et l'instantanéité des rapports, la démocratie dans les banques coopératives se fonde donc sur :

- des pratiques de réciprocité comportant les caractères d'une structure symétrique pouvant conduire à des formes de mutualisation (Polanyi, 1977, p. 38-39 ; Polanyi, 1983, p. 355-356) ;
- des regroupements volontaires dans des espaces démocratiques de participation dont la fonction sociale relationnelle est orientée, par la voie du consensus, vers la satisfaction de besoins collectifs ;
- l'obligation morale de restituer par l'action sociale une partie de la valeur économique accumulée (qui s'apparente à un contrat solidaire noué à partir d'une dette sociale ; Bourgeois, 1896, p. 47-58).

Parmi les principes juridico-institutionnels coopératifs, quatre ont une influence directe sur les droits formels attachés à la démocratie économique et sociale : (1) au titre de la non lucrativité ou lucrativité limitée, les sociétaires peuvent bénéficier d'avantages sociaux tirés des excédents nets de gestion, sous des formes monétaires ou non monétaires ; (2) la double qualité des sociétaires, à la fois clients et usagers, implique que ceux-ci doivent être considérés et doivent se comporter comme des co-responsables du projet de l'entreprise, des co-acteurs et co-opérateurs dans les activités, ce qui conduit à questionner l'effectivité de leur participation quant à l'accessibilité de leurs droits et à leurs motifs d'action et d'engagement ; (3) le principe précédent induit une éducation coopérative des membres (formation et apprentissage) pour que de sociétaires-adhérents ils deviennent usagers portés par un sentiment d'appartenance ; (4) le sociétariat ne se limitant pas à des collectifs d'individus (par référence à des processus d'inter-individuation), l'inter-coopération nécessite l'implication de

représentants de structures collectives de l'économie sociale et solidaire dans la perspective d'un développement local et social.

La rationalité économique et sociale se matérialise pour les sociétaires des banques coopératives non seulement par des droits formels à des services spécifiés cristallisant des ressources marchandes, non-marchandes et non-monétaires, mais aussi par des droits formels à prendre part à des dispositifs d'action sociale. Pour autant, la déclinaison de ces droits n'est pas homogène suivant les différentes stratégies de banques coopératives. Leur mise en œuvre est conditionnée par les normes organisationnelles faisant intervenir des règles de coordination et des logiques d'action. En d'autres termes, les modes d'expression de la rationalité économique et sociale échappent de fait aux rationalités politique et juridique par la forte contextualisation des dispositifs et l'interprétation des normes de droit dans chacun des organismes bancaires. La validation des principes coopératifs et la réalisation des droits – ce qui sous-tend l'existence d'écart entre droits formels et droits réels – impliquent donc de situer la rationalité économique et sociale. Dans une première acception, il convient de la situer dans les cadres institutionnels des différentes banques coopératives et concevoir ces cadres dans leur double dimension coercitive (contraintes pour l'action) et permissive (ressources pour l'action). Mais elle est surtout située parce qu'elle intègre les capacités sociocognitives des sociétaires dans des situations locales variables en fonction de trajectoires institutionnelles et de postures individuelles (Chanteau, 2003).

Cela nous conduit pour le moins à repérer des droits d'usage spécifiques de services bancaires et de ressources complémentaires spécifiques, des procédures ou des garanties particulières. Les services monétaires non marchands proposés par les banques coopératives – épargne à intérêts plafonnés sur parts sociales, ristournes directes et indirectes sur emprunt, facilités dans l'usage des comptes courants – relèvent des droits d'usage spécifiques. Des relations de service privilégiées et une autonomie décisionnelle au plan local pour répondre à des demandes singulières sont parallèlement des vecteurs d'incitation non monétaire à fidéliser le sociétariat, tout en concrétisant les valeurs de la coopération. Toutefois ces dernières années, l'accent a plutôt été mis sur des incitations monétaires marchandes, comme la valorisation à grand renfort de publicité de l'avoir fiscal sur parts sociales, des rémunérations variables sur titres participatifs, des dividendes et plus-values éventuelles sur les actions des groupes bancaires. Dans ce sens, les banques coopératives tendraient à se banaliser, sous l'influence de logiques marchandes et capitalistes.

### **1.2.2. La nature économique contrariée des coopératives bancaires**

Exposées à une très vive concurrence, les coopératives du secteur bancaire ont eu tendance à constituer depuis plus de vingt ans des groupes industriels incluant des filiales financières ou commerciales et à poursuivre des objectifs de performance économique tournés vers la rentabilité économique et financière, avec tous les effets induits sur leur organisation démocratique. Les choix politiques de déréglementation, l'intensification de la concurrence<sup>3</sup> et la prééminence acceptée des finalités de compétitivité, tendances lourdes concomitantes à un puissant phénomène de financiarisation de l'économie bancaire, ont donné le primat stratégique à la diversification des groupes, à la différenciation des produits et services et à la rentabilité du capital. Les augmentations en capital se sont succédé, par croissance interne avec ouverture de capital ou création de sociétés anonymes, par croissance externe à travers

---

<sup>3</sup> Notons que l'exacerbation de la concurrence a touché doublement le caractère coopératif des banques : au niveau du marché des capitaux tout autant que sur le marché final des produits et services bancaires, et cela par un élargissement de la taille des marchés (espaces européen et mondial).

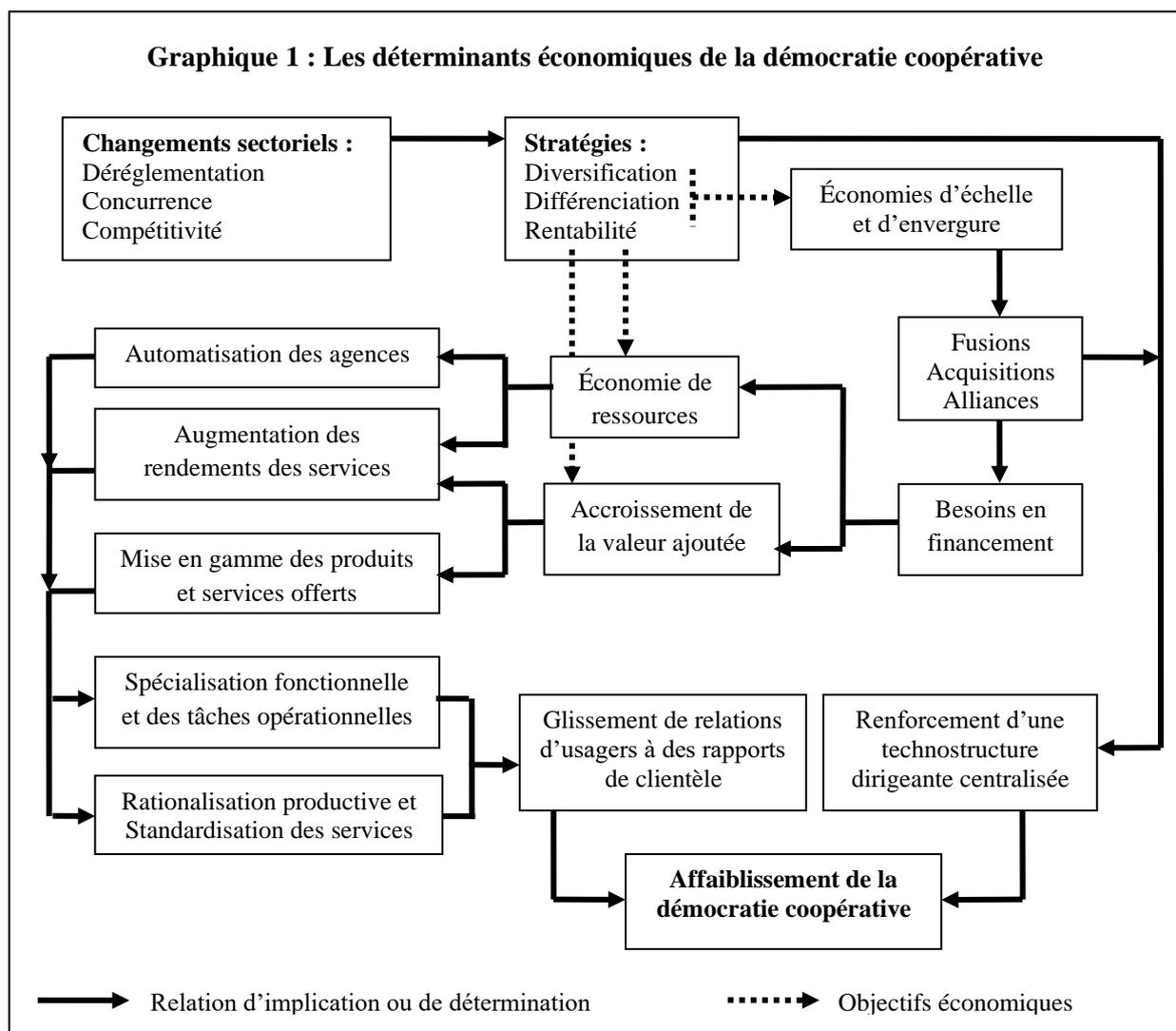
l'absorption d'entreprises directement concurrentes ou complémentaires. Elles ont certes permis d'emboîter intelligemment banque coopérative et banque capitaliste, mais les objectifs économiques se sont de plus en plus focalisés sur :

- des effets de taille impliqués par l'imposition, à travers l'ouverture des marchés et les innovations-produits, d'une augmentation de la taille critique ;
- des économies de ressources et un accroissement de la valeur ajoutée nécessités par des besoins de financement découlant des opérations de concentration économiques et financières.

La démultiplication de filiales est déterminante à la fois sur la perte d'autonomie stratégique des niveaux régionaux vis-à-vis de chacune des directions centrales et sur la dilution d'une « solidarité organique » (inter-individualité et co-opération) dans une « solidarité mécanique » (massification et division du travail). Ainsi, l'interpénétration des champs capitalistes, marchands et coopératifs rend de moins en moins lisible la vocation historique des banques coopératives. « L'incorporation des mécanismes de marché au niveau du top management » (Mottet, 2002) s'est manifestée à la fois par un renforcement de technostructures dirigeantes et une clientélisation du rapport que les membres entretiennent avec leur coopérative. Ainsi, les deux forces que l'on peut qualifier de « marchande-financière » d'un côté et de « coopérative-mutualiste » de l'autre, se confrontent et se traduisent par des effets opposés affectant la démocratie coopérative (graphique 1) :

- se trouve posé le problème de la coexistence entre la vocation de toute coopérative à créer du lien social dans des « groupes d'appartenance » (identités collectives et proximité idéologique) et la transformation en entreprises de services contraintes à privilégier les liens commerciaux (utilités marchandes et minimisation des risques et des coûts) ;
- Les tendances affirmées à la rationalisation de la relation client et au contrôle hiérarchique renforcé sur les établissements se traduisent par l'augmentation des portefeuilles de clients à gérer par des salariés, à la fois conseillers et commerciaux, et par la standardisation des services et des procédures d'évaluation ne tenant pas compte du statut particulier des sociétaires.

C'est pourquoi, au cœur de la dualité structurelle *Entreprise* et *Mouvement*, les règles autonomes présidant au fonctionnement démocratique ont laissé place à des règles de contrôle de nature marchande ou capitaliste, conduisant à une managerialisation accrue jusqu'à laisser entrevoir dans certains cas des changements statutaires (Draperi, 2003). Nombreux sont les auteurs qui ont fait état de ce processus d'isomorphisme institutionnel, tel qu'il est défini par Di Maggio et Powell (1983, p. 149-150). Il s'agit dans le cas des banques coopératives d'un processus d'homogénéisation ou de mise en conformité aux normes dominantes suivant deux mécanismes : un isomorphisme mimétique résultant de l'adoption de normes marchandes et capitalistes ; un isomorphisme techniciste lié à la professionnalisation-managerialisation des activités bancaires. Nous pouvons affirmer que ces deux mécanismes tendent à limiter ou à marginaliser les formes que peut revêtir la démocratie coopérative.



## II. L'efficience et l'effectivité des normes démocratiques

### II.1. Le gouvernement coopératif

#### II.1.1. L'architecture institutionnelle

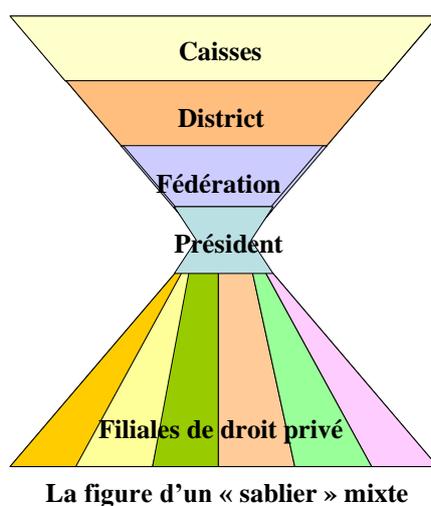
Si les groupes bancaires coopératifs ont en principe une ossature inverse de celle des groupes capitalistes, ils sont les uns par rapport aux autres tout aussi divers du point de vue de leur organisation et architecture de groupe que du point de vue de leurs droits et statuts. Diversité statutaire et diversité organisationnelle et managériale vont de pair. Ainsi, les groupes

capitalistes ont en général une structure de propriété pyramidale, une maison-mère détenant la majorité des droits de vote dans des filiales qui elles mêmes contrôlent leurs propres filiales, le système de la « cascade de holdings » étant l'application extrême d'un droit des sociétés qui permet à un actionnaire minoritaire (par exemple une famille) de contrôler de fait une multitude de sociétés. Les banques coopératives sont dans une situation opposée : le niveau local détient en général les structures centrales, ce qui suppose des délibérations entre entités locales copropriétaires pour tout ce qui concerne les décisions centrales engageant le bien commun du groupe coopératif. Néanmoins cette « pyramide inversée » coopérative ne présente pas le même faciès dans toutes les banques concernées. Tandis qu'au Crédit Agricole, l'entité locale propriétaire est de niveau régional, ce sont les Caisses elles mêmes qui, au sein du Crédit mutuel, constituent la « cellule de base » propriétaire du réseau.

Cette variabilité doit être considérée comme une source de renseignements multiples et croisés sur l'interaction démocratie-organisation. Nous proposons d'ici d'en faire l'esquisse en mettant en avant deux aspects de cette interaction : de longue date, les groupes bancaires coopératifs ne relèvent pas d'un modèle « pur » ; certaines architectures de groupe sont susceptibles de générer des « réducteurs d'écart » entre l'idée démocratique et sa traduction au quotidien et il en résulte pour la partie coopérative une « force démocratique » qui conduit, en un certain sens, à une « mutualisation » de la partie capitaliste et non une démutualisation de la partie coopérative.

Avec la constitution de groupes coopératifs hybrides détenant des filiales de droit privé, on observe la concaténation, en leurs sommets respectifs, d'une pyramide inversée coopérative et d'une pyramide non inversée capitaliste en un « sablier » mixte, comme l'illustre par exemple le Crédit Mutuel (figure 1). Les sociétaires sont certes, *via* les entités centrales, aux commandes de l'ensemble. Il n'en reste pas moins que, situées au goulot d'étranglement du sablier, la direction générale et la présidence fédératives contrôlent directement la partie capitaliste du groupe. Dans le cas du Crédit Mutuel la tête fédérative joue un rôle-clé dans la relation client-fournisseur (services informatiques notamment) qui s'instaure entre celle-ci et les Caisses clientes.

Figure 1 : La mixité entre coopération et capitalisme



Le fonctionnement qui en résulte reflète l'interaction permanente entre particularités statutaires (le droit) et contenu organisationnel (la nature des filiales). Alors qu'au Crédit Agricole les exigences de rentabilité du véhicule coté (CASA) d'un côté se confrontent au

souci de pérennité et sécurité des administrateurs (notamment salariés) issus du réseau coopératif, notre étude de terrain met en évidence une dynamique différente au sein du Crédit Mutuel. Le bas du sablier est constitué de filiales informatiques prestataires de services pour les Caisses du réseau. La tête du réseau, elle-même responsable devant les Caisses, entretient la prééminence de ces dernières en affirmant sans cesse qu'elles sont les clientes des filiales et, à ce titre, décident en dernier ressort de la pertinence et de la qualité des services fournis par ces filiales

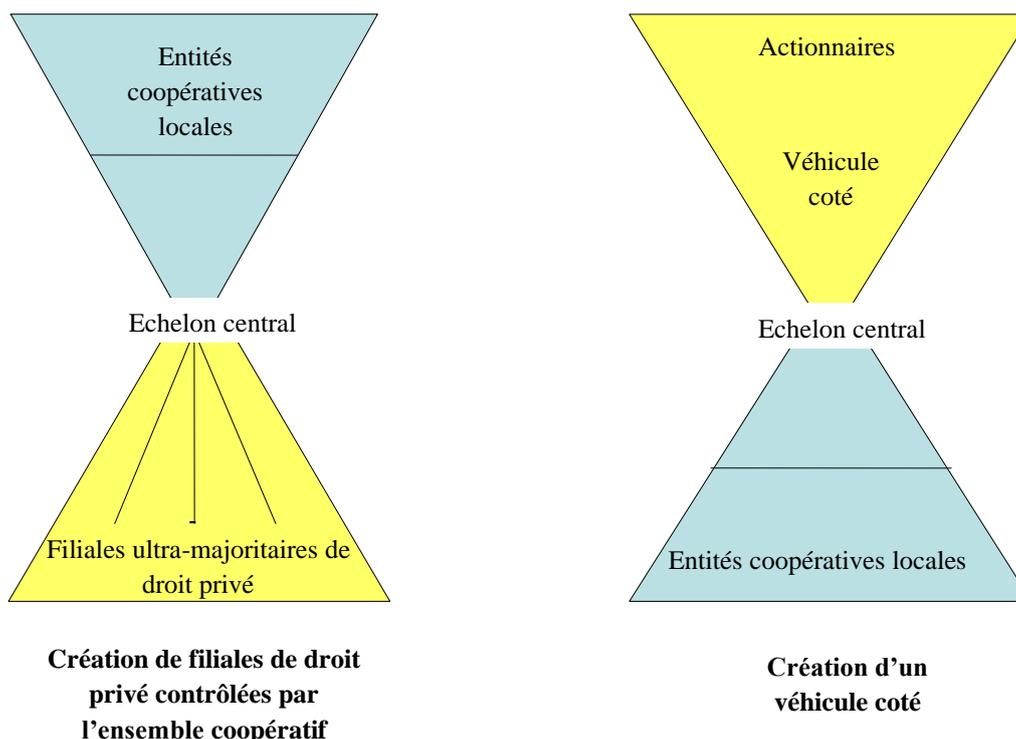
L'intérêt d'une architecture institutionnelle où la cellule de base (la Caisse) est de taille relativement réduite réside dans la proximité entre les administrateurs d'un côté et les sociétaires de l'autre. La distance entre décideurs élus et électeurs est réduite, ce qui garantit une meilleure représentation, tout en faisant de l'élection au conseil un pas plus facile à franchir que dans de grandes entités. D'où un renouvellement certain dans la composition des conseils, lequel renforce à son tour leur représentativité et leur légitimité. A contrario, un ratio élus/sociétaires faible, de même qu'un faible taux de rotation des administrateurs élus, ne peuvent tendre qu'à accroître l'écart entre démocratie formelle et démocratie réelle. Autre réducteur d'écart, la formation des élus s'avère un dispositif précieux pour limiter l'appropriation du pouvoir par les décideurs salariés au détriment des sociétaires. La formation des élus a été explicitement affirmée par l'un des présidents historiques du Crédit Mutuel Centre Est Europe comme un moyen de remédier à cette dérive technocratique : « l'équilibre entre savoir et pouvoir ne peut se réaliser que si les élus disposent également du savoir » (Gueslin, 1982, p. 401-406).

Une telle architecture institutionnelle génère une forme spécifique de rationalité économique : dans une organisation où les entités périphériques (fédérées) détiennent un pouvoir fort assis par le droit, les entités centrales (fédérales) sont dans l'obligation de fonctionner dans une logique de service aux unités fédérées. Logique de service d'autant plus prégnante que, du moins en droit, les Caisses indépendantes sont susceptibles de mettre en concurrence les services rendus par la fédération avec leurs propres auto-prestations, voire avec des prestataires externes. Ainsi, une Caisse commercialise les produits conçus par la direction marketing, non parce qu'elle y est obligée, mais parce qu'elle les juge plus pertinents que la gamme de produits « maison ». Le rapport de force étant ainsi « inversé », toutes sortes de maux de l'entreprise bureaucratique capitaliste sont susceptibles d'y être fortement atténués : projets surdimensionnés et non adaptés aux réalités de terrain, surcoûts et inflation des effectifs et des coûts des services centraux (« loi de Parkinson »), séries de « stop and go » affectant des projets de changements (notamment informatiques) insuffisamment préparés en concertation avec les opérateurs de terrain qu'ils vont affecter (Jardat, 2008). En effet, dans le cas d'une architecture de pouvoir « en sablier » où les entités opérationnelles sont au sommet du pouvoir, les services centraux sont dans l'obligation permanente réelle (et non seulement professée) de donner satisfaction aux premières, cette obligation étant sans cesse rappelée par la direction générale charnière du système.

Le pouvoir démocratique conféré aux administrateurs locaux crée un équilibre générateur d'effets économiques pertinents : les entités centrales y sont contraintes à demeurer des structures *low cost* fournissant des services de qualité aux Caisses locales. D'autre part, les filiales de droit privé en charge des prestations fonctionnelles sont au service de la partie coopérative, au sein de laquelle les entités fonctionnelles fédératives sont elles-mêmes au service des Caisses. La « contamination » des modes de fonctionnement aura donc tendance à se faire de l'entité coopérative vers l'entité capitaliste et non l'inverse. C'est là toute la différence entre l'achat ou la création d'entités capitalistes par un groupe coopératif et la

vente partielle de ce groupe coopératif au sein d'un véhicule coté. Aussi peut-on définir deux idéaux-types de l'hybridation entre coopération et capitalisme. Dans le premier cas, le « sablier » positionne l'entité démocratique au sommet de l'institution et en fait l'échelon recteur du groupe. Dans le second cas, ce sont les actionnaires de l'entité capitaliste qui sont susceptibles de jouer ce rôle et d'exercer une pression à la démutualisation (figure 2).

Figure 2 : L'hybridation entre coopération et capitalisme



### II.1.2. Une structure bicéphale

Le gouvernement des banques coopératives est marqué par une structure bicéphale composée d'une instance politique représentative des coopérateurs et d'une instance professionnelle. La coordination entre administrateurs et dirigeants salariés peut s'analyser à deux niveaux : au sommet stratégique des banques coopératives et au niveau local/régional.

Au premier niveau, les conseils d'administration de l'organe central sont généralement constitués d'administrateurs cooptés et de cadres dirigeants salariés. Au Crédit Agricole, des présidents administrateurs de caisses régionales, des directeurs généraux et de filiales, des représentants des salariés, le président de la FNSEA ainsi que des PDG de groupes capitalistes se retrouvent dans le cadre d'une gouvernance hybride ayant introduit les règles des grandes sociétés cotées en bourse. Le conseil d'administration de la Banque Fédérale des Banques Populaires est constitué d'un président du groupe, de neuf président de Banques Populaires (y compris celui du Crédit Coopératif) et de six directeurs généraux. La Caisse d'Epargne dispose de deux structures de direction : la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, société anonyme, avec un directoire composé de cinq cadres dirigeants salariés et un conseil de surveillance, composé de huit administrateurs, dix cadres dirigeants et deux représentants élus

des salariés ; la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, instance associative censée représenter les sociétaires, dont le conseil d'administration est composé d'une majorité d'administrateurs cooptés mais de plus d'un tiers de cadres dirigeants salariés. Le conseil d'administration de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, qui a la forme juridique d'une association, se compose très largement de présidents, de vice-présidents et d'administrateurs des fédérations régionales ainsi que de quelques directeurs régionaux. Au Crédit Coopératif, hormis les administrateurs élus par les salariés, le conseil national d'administration est constitué de représentants des différentes familles de l'économie sociale en tant que « personnes morales » : fédérations nationales d'association ; fédérations de coopératives de production, de consommation, de commerce, ... ; fédérations de mutuelles.

Les banques coopératives se démarquent assez nettement les unes par rapport aux autres. Le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne et le groupe des Banques Populaires sont engagés dans une stratégie de concentration financière et privilégient des formes de propriété et des critères de gouvernance de plus en plus éloignés de la coopération (voir la constitution du groupe financier Natixis). Le Crédit Mutuel et le Crédit Coopératif poursuivent une stratégie de concentration économique préservant l'organisation structurelle coopérative. Pour autant, les compromis entre administrateurs nationaux, bénéficiant de rémunérations sous forme d'indemnisation et d'avantages en nature, et dirigeants salariés se nouent généralement autour d'objectifs de croissance (effets de taille, économies de ressources, expansion des établissements sur les territoires).

Au niveau des caisses ou des agences bancaires, des conseils ou des comités existent mais jouent un rôle essentiellement consultatif, d'entérinement et de ratification de décisions prises par les directions d'établissement en conformité avec les lignes stratégiques tracées par l'organe central de chacune des firmes bancaires. Les administrateurs locaux sont plus choisis par cooptation que véritablement élus par les sociétaires et les critères de choix sont relativement différenciés selon les banques. Ainsi, au Crédit Agricole, les administrateurs sont issus en priorité du monde agricole et parmi les entrepreneurs locaux, avec un impact recherché de notabilité et des effets de réseaux fermés. Au Crédit Mutuel Méditerranéen, la diversité des membres des conseils d'administration des caisses locales est liée à leur représentativité et à leur implication sociale et locale (salariés, syndicalistes, élus, responsables d'association, ...). A la Caisse d'Épargne, les membres des Sociétés Locales d'Épargne (SLE) – « lieux d'échange et d'information » – sont des personnes individuelles réunies pour traiter des préoccupations quotidiennes des sociétaires mais n'interférant en rien sur la stratégie des caisses locales. Au crédit Coopératif, les comités d'agence rassemblent des personnes qualifiées représentant des organisations de l'économie sociale et des chefs d'entreprise locaux. Dans le réseau des banques populaires, les Clubs Déclat réunissent des sociétaires avec pour objectif de financer des actions culturelles, sportives ou sociales. Dans tous les cas de figure, il s'agit de lieux aux statuts bien définis, dont le rôle de régulation est double : favoriser le maillage de réseaux sociaux avec des effets internes aux banques et des effets externes pour les parties-prenantes (individuels, structures de l'économie sociale, entreprises hors économie sociale) ; promouvoir les actions à but social permettant d'afficher un volet social et de s'adjoindre des sociétaires engagés.

## **II.2. Le sociétariat et l'identité démocratique**

### **II.2.1. L'administration et le sociétariat**

L'étude des rapports d'activité des groupes et les investigations menées auprès des caisses et agences tendent à mettre en lumière deux modèles de référence de gouvernement d'entreprise (Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2007) : un gouvernement à la représentativité individualisée, composé de personnalités choisies ; un gouvernement à la représentativité identitaire, composé de « personnes morales » issues pour l'essentiel de l'économie sociale. Pour autant, les banques coopératives françaises semblent aujourd'hui confrontées à trois limites dans l'exercice de la démocratie. Depuis une vingtaine d'années, et surtout au cours des années 2000', les deux modèles de gouvernement d'entreprise sont affectés par l'influence grandissante des logiques externes du marché financier sur les logiques internes de coopération (Richez-Battesti, Ory, Gianfaldoni, 2008 ; Batac, Maymo, Pallas-Saltiel, 2008). De manière concomitante, la forme structurelle originelle de type *Bottom-up* s'est progressivement grippée dans son fonctionnement sous les effets d'une centralisation des pouvoirs d'orientation et de contrôle stratégique de la part des directions nationales, d'une diminution sensible des zones d'autonomie des niveaux régionaux et locaux, d'une stratification des capacités démocratiques du sociétariat hors du champ économique (Gianfaldoni, 2008). Enfin, la captation du pouvoir économique par un binôme décisionnel, composé de dirigeants administrateurs et de dirigeants salariés, renforce les technostructures managériales et favorise la rationalisation de la relation client qui touche y compris les sociétaires au plus leur contrôle sur les produits-services est réduit (Richez-Battesti, Gianfaldoni, (dir.), 2006). Ce constat semble largement partagé par Roux (2007), dans sa recherche sur les sociétés mutuelles d'assurance. Andreck (2004) souligne pour sa part, dans le rapport qu'il a dirigé pour le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA), « l'opacité des règles du jeu » et « l'image de boîte noire » de l'organisation : un manque de communication externe et d'informations le long de la chaîne hiérarchique de commandement ; une rétention d'informations dans un petit cercle d'initiés qui, par-delà les règles statutaires, détiendrait le véritable pouvoir stratégique.

Aussi, peut-on s'interroger sur la légitimité démocratique du gouvernement des banques coopératives. Car non seulement la démocratie représentative (conseils d'administration et assemblées générales pour l'essentiel) est encadrée par des mécanismes formels maîtrisés et contrôlés par un « haut encadrement », constitué par des administrateurs élus et épaulés par une technostructure, mais de plus la démocratie participative n'a que peu de consistance sur les questions stratégiques dans les conseils locaux ou régionaux. En d'autres termes, le droit de vote ne garantit pas en soi l'expression démocratique, la délégation de compétences devant s'accompagner d'une mise à niveau technique des sociétaires et des administrateurs locaux et régionaux et de moyens de contrôle sur les orientations stratégiques. Qu'en est-il de la double qualité de sociétaire ? D'un côté, le sociétaire a originellement un intérêt quasi-nul dans la valeur capitalisée, et de l'autre, il n'a pas de pouvoir sur la conception des produits-services proposés. Originellement construite sur la base des deux composantes de propriétaire et d'usager, la figure du sociétaire tend ainsi à se morceler et de la sorte à se réduire à un usager symbolique (caution morale) doublé d'un client à fidéliser en tant que consommateur avantagé et intéressé. La perte de cohésion entre administrateurs et sociétaires octroie aux administrateurs nationaux des pouvoirs concentrés (personnalisation de la fonction et cumul des mandats), pouvant entraîner des dérives oligarchiques.

Enfin, que nous apprend la coordination entre employés et clients-sociétaires ? Traditionnellement connectés par des réseaux d'agence ou de caisses de proximité, dans lesquels la forme monétaire matérielle servait de support à l'expression d'un lien social au cœur de la relation de service, les clients des banques coopératives ont connu une marchandisation des services supposant une dépersonnalisation de la relation et une technicisation de l'offre de produits. La rationalisation de relation de clientèle a privilégié les

qualités d'ordre technique – connaissances commerciales, juridiques et fiscales – au détriment des qualités humaines. De plus, Reifner (2005) a bien mis en lumière que les banques coopératives ne sont pas exemptes de pratiques de type private banking vis-à-vis des individuels ou des professionnels, qui consistent « à concentrer les activités sur les clients présentant un potentiel commercial élevé », les clients retail (peu ou pas lucratifs) étant traités massivement. Mais les sociétaires-clients, de par leur statut, se voient-ils octroyer des conditions préférentielles ? Il apparaît que la participation des sociétaires aux conseils ou comités locaux est un facteur de rapprochement entre acteurs qui engendre de la confiance cognitive (compréhension réciproque des motifs et des comportements), d'accointance (domesticité des rapports et ancrage dans des relations interpersonnelles) et d'expérience (expérimentation interindividuelle ou collective de situations problématiques). D'autre part, l'engagement des sociétaires dans des actions sociales (dispositifs d'entraide, financement de projets sociaux), en parallèle de l'activité bancaire a proprement dite, leur procure une légitimité supplémentaire. La participation et l'engagement des sociétaires leur procurent du capital social qu'ils peuvent réinvestir dans la relation de clientèle.

### **II.2.2. Quelle identité démocratique ?**

En tenant compte des menaces qui pèsent sur le mouvement de la coopération, les banques de l'économie sociale possèdent-elles toujours une identité démocratique les démarquant des pratiques institutionnelles des firmes capitalistes ? L'identité démocratique est le domaine privilégié par les groupes de l'économie sociale historique pour réaffirmer la spécificité de leur gouvernement d'entreprise. Un certain nombre de publications assure la promotion (communication interne et externe) des principes et des valeurs de la coopération en insistant sur la revitalisation de la gestion démocratique (Pflimlin, 2006 ; Boned, 2008).

La démarche communicationnelle de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est l'une des voies privilégiées par les coopératives bancaires ou les mutuelles d'assurance pour valoriser leur identité démocratique tout en exprimant leur engagement sociétal. Bien qu'elles n'aient pas obligation légale de produire un rapport parce que non cotées en bourse, « la RSE apparaît ainsi comme opportunité renouvelée de légitimation des organisations de l'économie sociale ... un outil de mise en perspective des engagements sociétaux tant en interne qu'en externe » (Richez-Battesti, Boned, 2008). Les deux auteurs précités s'appliquent à montrer, dans le cas des banques coopératives, que la RSE peut s'avérer un vecteur de différenciation ou d'homogénéisation suivant les choix stratégiques opérés : soit des logiques mimétiques par l'adoption de référentiels normatifs et une légitimité importée ; soit des logiques de spécification par l'élaboration de référentiels adaptés et une légitimité procédurale. C'est dans ce second type de logiques que peuvent s'articuler engagement sociétal et engagement sociétaire, ou pour le dire autrement démocratie sociale et participation du sociétariat. Dans le même ordre d'idées, la création de Fondation d'entreprise se prête à deux lectures différentes : soit les banques coopératives optent pour une simple imitation des autres fondations quant aux champs thématiques et aux modalités d'action comme c'est le cas des Banques Populaires ou la Caisse d'Épargne ; soit elles inscrivent leur Fondation dans le périmètre d'action de l'ESS comme tend à le faire le Crédit Coopératif. Mais dans tous les cas de figure, le projet implique très marginalement ou aucunement les sociétaires dans la conception et la mise en œuvre des actions sociales ou culturelles, ce qui peut s'interpréter comme une professionnalisation de la production de solidarité. De manière générale, une forte dispersion et segmentation des actions locales dans le champ du « social » se double d'une carence de participation économique et sociale du sociétariat-citoyen (Dubois, Abhervé, 2009).

Une autre voie de valorisation de l'identité démocratique est de développer « l'affectio mutualis », en augmentant quantitativement le taux de sociétariat et en renforçant qualitativement les liens idéologiques et affectifs, pour que tout membre ait pleinement conscience d'appartenir à une organisation ayant besoin de son engagement effectif (sociétariat d'adhésion). Pour cela, l'effort à consentir porte sur la participation aux assemblées générales, la communication sur le processus électoral et le développement de nouveaux modes électifs (comme le vote électronique) (Pflimlin, 2006). Notons une différence de statut entre sociétaire d'une coopérative bancaire et adhérent d'une mutuelle d'assurance. Le sociétaire doit souscrire une part sociale pour revendiquer des droits de propriété alors que l'adhérent les possède de fait en souscrivant un contrat d'assurance. La démocratie représentative suppose, dans le premier cas, un acte volontaire alors que dans le second elle découle d'une obligation contractuelle. Dans les deux configurations, un certain nombre de questions reste en suspens (Alcaras *et al.*, 2006) : Quelle représentativité accordée à des administrateurs dans des systèmes de liste unique ? Peut-il y avoir plusieurs listes en concurrence ? Quels sont les critères ou pratiques de désignation des candidats ? Quelles procédures sont retenues dans l'officialisation des candidatures ? La cooptation semble être privilégiée dans un gouvernement d'entreprise à la représentativité individualisée, sur la base de proximités affinitaires, d'expérience ou de notabilité. Dans un gouvernement à la représentativité identitaire, il s'agit plutôt de désigner d'autres entreprises et mouvements de l'ESS, dans l'esprit de nouer des rapports de co-administration institutionnelle. Quant à la démocratie participative, elle ne se décrète pas. C'est une question à la fois politique (légitimité du statut), économique (effet d'image et de notoriété) et social (lien social) qui pousse aujourd'hui les directions politiques des structures coopératives à réfléchir à des démarches d'intégration des nouveaux sociétaires, à prendre l'initiative de rencontres nationales ou régionalisées entre délégués et sociétaires, à utiliser des sites collaboratifs destinés à des consultations, à soutenir monétairement les sociétaires porteurs de projets utiles socialement dans des espaces locaux. Mais l'action des sociétaires, et par conséquent leur implication démocratique, revêt une ambiguïté de taille relative aux différents motifs de leur bénévolat. Les directions politiques tendent ainsi à perdre de vue que les mécanismes de motivations extrinsèques des bénévoles (intérêts individuels et reconnaissance sociale) doivent s'accompagner d'une valorisation de leurs motifs intrinsèques (convictions, désintéressement et plaisir), dans le cadre d'une gestion syncrétique – politique/économique – permettant d'éviter ou tout du moins de limiter les risques d'instrumentalisation du sociétariat (Nouvel, 2008).

## Conclusion

Sous l'angle statutaire tout autant que dans leurs dimensions économiques et sociales, les banques coopératives françaises ont suivi, au fil des trois dernières décennies, une trajectoire de banalisation. Aux vues de l'homogénéisation apparente du secteur, leur transformation globale semble correspondre à un « non-congruent isomorphism » pour reprendre l'expression de Bager (1994, p.43-45) : une législation peu contraignante et laissant toute amplitude stratégique aux banques coopératives ; une forte diversité des structures coopératives bancaires et des écarts notables par rapport aux principes institutionnel ; une compétition sectorielle généralisée doublée de fusions répétées entre firmes coopératives et non-coopératives. Aussi, le modèle de la banque coopérative n'apparaît-il pas distinctement. Au contraire, un processus identifiable d'« isomorphisme compétitif » – convergence d'une normalisation marchande, capitaliste et managériale – tend à restreindre les potentialités démocratiques.

Cependant, ces grandes entreprises de l'économie sociale possèdent encore aujourd'hui une spécificité démocratique qu'elles puisent dans le maintien de formes structurelles d'organisation et d'administration originales ainsi que dans les pratiques et les valeurs collectives du sociétariat. Sur le premier point, nous avons pu voir que l'hybridation entre coopération et capitalisme n'oblitére pas la possibilité d'un gouvernement démocratique reposant sur des entités coopératives locales. Quant aux garanties démocratiques que peut octroyer le sociétariat, notre analyse a bien mis en exergue l'enjeu centré sur les rapports entre administrateurs et sociétaires. Non seulement un gouvernement à la représentativité identitaire constitue la base d'un ancrage des banques coopératives dans l'économie sociale mais l'exercice démocratique doit aussi dépasser les fondements formels de la démocratie représentative. En ce sens, la production de valeurs sociales démocrates versus rémunération contractuelle du capital implique de concevoir des lieux institués de délibération collective favorisant la démocratie participative et l'association des sociétaires à différents niveaux de décision. Certes la stabilisation d'une identité démocratique ne peut se départir des logiques politiques et managériales qui prédéterminent toute stratégie dans les groupes bancaires, mais dans le même temps sa consistance dépend fondamentalement de l'engagement non monétaire des sociétaires dans l'application en interne du projet coopératif et dans la mise en œuvre d'actions économiques à forte valeur d'utilité sociale en externe.

## Bibliographie

ALCARAS J.-R., GIANFALDONI P., LE FRIANT M., OGIER-BERNAUD V. (2006), « Economie sociale et démocratie sociale : le sociétariat en question », C. BOURREAU-DUBOIS ET B. JEANDIDIER (dir.), *Economie sociale et Droit*, Tome 2, L'Harmattan, Paris, p. 7-22.

ANDRECK G. (dir.) (2004), *La Démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA*, Rapport du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance, octobre, Paris.

BAGER T. (1994), « Isomorphic processes and the transformation of cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°1, vol. 65, p. 35-57.

BATAC J., MAYMO V., PALLAS-SALTIEL V. (2008), « Entre mutualisme et capitalisme : le modèle de gouvernance hybride du groupe Crédit Agricole », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 308, mai, p. 23-34.

BONED O. (2008), « Le sociétaire dans le gouvernement d'entreprise : Quelle communication des banques coopératives européennes ? », *Séminaire de l'International Cooperative Banking Association (ICBA Europe)*.

BOURGEOIS L. (1896), *Solidarité*, Armand Colin, Paris.

CHANTEAU J.-P. (2003), La dimension socio-cognitive des institutions et de la rationalité : éléments pour une approche holindividualiste, *L'Année de la Régulation*, n°7, p. 45-89.

DIMAGGIO P. J., POWELL W. W. (1983), « The iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, n°2, p. 147-160.

DRAPERI J.-F. (2003), L'économie sociale et solidaire : utopie, alternative, réforme ?, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 290, p. 10-26.

DUBOIS P., ABHERVE M. (2009), « Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale », *Revue du MAUSS permanente*, 23 janvier.

GIANFALDONI P. (2008), « Droits coopératifs, droits sociaux et conventions économiques : une application aux banques coopératives », J.-P. Domin et alii (dir.), *Actualités de l'économie sociale*, L'Harmattan, Paris, p. 95-108.

GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N. (2007), « Gouvernance des banques coopératives françaises : démocratie formelle et proximités », Colloque sur *Coopératives et Mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, Organisé par l'ISTEC (Ecole Supérieure de Commerce et de Marketing), l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) et la Recma (Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives), 20 septembre.

GUESLIN A. (1982), *Le Crédit Mutuel, de la caisse rurale à la banque sociale*. Coprur : Strasbourg, France.

JARDAT R. (2008), « How democratic internal law leads to low cost efficient processes : practices as a medium of interaction between institution and organization », *Society and Business Review*, Vol. 3 n°1, Emerald Publishing : Bingley, United Kingdom, p.23-40.

MOTTET S. (2002), La démutualisation, *Revue d'Economie Financière*, n° 67, p. 111-119.

NOUVEL D. (2008), « Pour une gestion du sociétariat. Le cas du Crédit Mutuel Anjou », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 308, mai, p. 35-55.

PFLIMLIN E. (2006), *Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), janvier, Paris.

POLANYI K. (1977), *The Livelihood of Man*, Academic Press, NY – San Francisco – Londres.

POLANYI K. (1983), *La Grande Transformation*, Gallimard, Paris (1<sup>ère</sup> édition : 1944).

REIFNER U. (2005), « La discrimination sociale dans l'offre de services financiers : de la rationalité de la *lifetime value* », G. Gloukoviezoff (dir.), *Exclusion et Liens Financiers – L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras 2004, Economica, Paris, p. 263-284.

RICHEZ-BATTESTI N., BONED O. (2008), « Les banques coopératives et la RSE : vers l'explicitation de leurs spécificités », 3<sup>ème</sup> Congrès du RIODD, ESDES, 5-6 juin, Lyon.

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., ORY J.-N., GIANFALDONI P. (2008), « Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité »,

communication présentée à la *1<sup>ère</sup> Conférence mondiale en économie sociale* – CIRIEC – Victoria (Canada) – 22-24 octobre 2007, *Cahiers de recherche du CIRIEC*, n° 7, juillet.

ROUX M. (2007), *État des lieux des sociétés mutuelles d'assurances françaises : forces, faiblesses et défis face aux mutations et aux nouvelles contraintes de l'ouverture des marchés*, Université Paris 13 / Centre d'Économie Paris Nord/GIREF, Rapport de Recherche pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Économie Sociale (DIIESES), décembre.

### Note biographique :

**Patrick Gianfaldoni** est Maître de conférences en sciences économiques à l'UFR Droit Economie Gestion de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse. Dans cette Université, il assure la direction du Master Politiques Sociales depuis 2008 et participe aux activités de recherche du Laboratoire Biens Normes Contrats (LBNC). Ces dernières années, il poursuit ses recherches principalement dans le champ de l'économie sociale et solidaire, mais en privilégiant les axes théoriques de l'économie de la firme et des organisations. Ainsi, les études menées sur les réseaux d'accompagnement et de financement à la création d'activité, les coopératives bancaires ou sur le secteur de l'insertion par l'activité économique l'ont conduit à publier de nombreux articles. Parallèlement, il a codirigé trois ouvrages ayant pour thème ou objet la décision dans les organisations, l'analyse pluridisciplinaire du travail et les banques coopératives françaises.

**Rémi Jardat** est Ingénieur Centrale Paris (1992), docteur en sciences de gestion (2005) et habilité à diriger des recherches (2010). Après dix années de conseil en management, il s'est consacré à partir de 2002 à la recherche en gestion. Enseignant-chercheur à l'ISTEC (école supérieure de commerce de marketing), il en est le directeur de la recherche depuis 2008. Son étude de la gouvernance d'une banque coopérative française dans le cadre du projet GNOSIS (2005-2007) l'a conduit à s'intéresser aux questions de démocratie et de performance en économie sociale, objets sur lesquels il a publié plusieurs articles dans des revues internationales. Par ailleurs organisateur d'un colloque de l'ISTEC consacré à l'économie sociale en 2007, membre du comité d'organisation du colloque IFSAM 2010 (co-track chair du track "corporate democracy and performance") et membre du CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale).

**David Hiez** est Professeur de droit à la Faculté de droit, d'économie et de finance de l'Université du Luxembourg depuis 2006, après avoir été maître de conférences en droit à la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de l'Université de Lille 2. Au sein de l'Université du Luxembourg, il inscrit ses travaux de recherche au sein du laboratoire de droit économique, ainsi que dans l'équipe René Demogue (centre de recherche *perspectives du droit*, Lille 2). Civiliste classique de formation, il a depuis quelques années orienté une grande part de ses recherches autour des structures de l'économie sociale et solidaire. Il est d'ailleurs membre du comité de rédaction de la RECMA, revue internationale d'économie sociale et responsable d'une chronique annuelle de droit des coopératives dans la *Semaine juridique Entreprises*. Il dirige actuellement plusieurs thèses, dont trois en économie sociale et solidaire. Ses publications cherchent à utiliser le droit comme occasion de mieux comprendre les problématiques de ces entreprises et parallèlement, à long terme, à dégager un droit commun à ces divers groupements.