



LES BANQUES COOPÉRATIVES EN FRANCE : ENTRE BANALISATION ET RECONQUÊTE IDENTITAIRE ?

NADINE RICHEZ-BATTESTI*

En France, les banques coopératives sont organisées en cinq grands réseaux¹. Elles représentent 60 % des dépôts, 210 000 guichets, 17 millions de sociétaires et 60 millions de clients. Depuis la loi bancaire de 1984, elles ont fait la preuve à la fois d'une excellente capacité d'adaptation dans un contexte concurrentiel exacerbé, et de performances économiques et financières remarquables. Certains y décèlent l'expression d'un processus de banalisation imputable aux évolutions de l'environnement et des pratiques démocratiques. On assisterait ainsi à une intensité croissante des règles de marché au détriment des règles coopératives (Côté, 2002). Pour le dire autrement, les banques coopératives auraient progressivement privilégié la rentabilité du service sur son utilité. Si ce débat sur la banalisation identitaire n'est pas

nouveau, il prend une acuité particulière avec l'approfondissement de la construction européenne et la nécessité pour les banques coopératives de s'adapter aux nouvelles règles du jeu, tant en France qu'à l'échelle internationale, notamment en matière de réglementation prudentielle.

Le plus souvent, la banalisation s'exprime dans l'évaluation de l'écart entre le modèle de référence retenu (la norme), celui des principes identitaires coopératifs (Vienney, 1980 ; 1994 ; Côté, Levesque, 1995), et la réalité observée. Ces principes identitaires caractérisent le modèle organisationnel coopératif (l'entreprise coopérative) plus que le processus de production ou la production réalisée. Il nous semble pourtant que c'est la combinaison de ces trois dimensions qui rend compte de l'identité coopérative. Aussi, notre hypothèse est la

* Maître de conférences en Economie - Directrice du Master RH-Economie sociale : management des projets et des compétences. Centre d'Economie et de Finances Internationales-CEFI - Université de la Méditerranée. Cet article est en lien avec un contrat de recherche collectif réalisé pour la DIES en 2005 et qui fait l'objet d'un ouvrage (Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir), 2006).

suivante : les banques coopératives, confrontées à la banalisation, tentent aujourd'hui de réarticuler la banque et le mouvement à travers la reconquête de *l'affectio mutualis* (IFA, 2006). Elles s'efforcent d'actualiser leur système de valeurs et de mobiliser leur sociétariat dans une perspective stratégique de management par les ressources plus que dans celle d'une redéfinition d'un agencement productif original, laissant de ce fait le processus de reconquête identitaire inachevé.

Dans une première partie, nous nous efforcerons de comprendre les raisons de la reconquête identitaire et de la priorité accordée au sociétariat. Puis dans une seconde partie, nous caractériserons les modalités de mobilisation des sociétaires et en présenterons quelques limites.

LES PERFORMANCES AU RISQUE DE LA BANALISATION OU LES RAISONS DE LA RECONQUÊTE IDENTITAIRE

Les banques coopératives, dont le capital est détenu par leurs sociétaires, se caractérisent par quatre principes. Le premier, « une personne-une voix » signale que le droit de vote n'est pas proportionnel à l'apport en capital et affirme une gestion démocratique. Le second principe, dit de « double qualité », illustre le fait que le client ou usager est aussi sociétaire, c'est-à-dire détenteur des parts sociales composant le capital de la banque. Le troisième

principe concerne la limitation de rémunération des parts sociales, tandis que le quatrième principe repose sur la non-négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves. Ces quatre principes supportent un système de valeurs centré sur la primauté de l'homme sur le capital et de la gestion de service sur la gestion de rapport, et organisent l'intérêt commun entre les différentes parties prenantes. Ils fondent une gouvernance de type coopérative, ou partenariale. Ces principes sont souvent méconnus ou considérés comme galvaudés en lien avec la thèse de la banalisation. En conséquence, le renouveau de l'intérêt des banques coopératives pour leur identité se déploie dans un contexte particulier caractérisé par une certaine défiance en direction d'un modèle qui aurait perdu « ce supplément d'âme », défiance paradoxalement accentuée par les bonnes performances des banques coopératives dans les 20 dernières années.

Contrer le mouvement de banalisation ?

Les banques coopératives françaises se sont plutôt bien adaptées à l'intensification de la concurrence en France et en Europe et en sont sorties renforcées. Elles ont su tirer parti des mouvements de restructuration et de consolidation bancaire, et s'inscrire dans la multiplication des innovations de produits et de procédures. Mais, dans le même temps, ces évolutions les ont déstabilisées en remettant en question leur identité économique et politique².

Comparaison économique des banques coopératives en 2004

	Crédit Agricole	Caisse d'Épargne	Crédit Mutuel	Banque Populaire ¹	Crédit Coopératif
Sociétaires	5,7 millions	3,1 millions	6,5 millions	2,8 millions	200 000
Clients	16,1 millions	26 millions	13,8 millions	6,6 millions	411 000
Salariés	62 000	52 800	56 760	44 509	1 692
Produit Net Bancaire	24,3 milliards d'euros	9 milliards d'euros	8,8 milliards d'euros	7,6 milliards d'euros	264,9 milliards d'euros
Résultat Net Part du groupe	4 milliards	1,8 milliard d'euros	1,5 milliard d'euros	1 059 milliards d'euros	30,8 millions d'euros

¹Données consolidées qui prennent en compte le Crédit Coopératif.

Source : Rapports annuels 2004.

Les transformations qui les ont affectées sont en grande partie imputables aux évolutions de l'environnement national et international (Pastré, 2006). Ainsi en France, la loi bancaire de 1984 complétée en 1996, consacre la déspecialisation et le décloisonnement des circuits de financement, stimulant la concurrence entre les intermédiaires financiers. Les directives européennes dans l'objectif de mettre en place un espace européen unifié ont, elles aussi, contribué au renforcement de la concurrence et des processus de restructurations. Cette intensification de la concurrence, s'est accompagnée d'un renforcement des impératifs de compétitivité dans un contexte d'industrialisation et de diversification du service bancaire, caractéristique des transformations du métier bancaire. Les augmentations de capital, notamment par croissance externe, ont permis d'emboîter intelligemment banque coopérative et banque SA en tentant de conserver le contrôle financier aux mains des banques coopératives. Ainsi, les banques coopératives, organisées

historiquement en réseaux avec comme activité principale la banque de détail, se structurent progressivement de manière stratégique au sein d'un périmètre plus large, le groupe coopératif, pour diversifier la gamme des produits offerts et gagner de nouveaux marchés. La normalisation de l'activité bancaire est enfin le fait du renforcement de la réglementation prudentielle, en lien avec les accords de Bâle 1 et 2, qui s'applique de façon identique à toutes les banques, de façon à tenter d'encadrer les risques engendrés par le développement de l'activité au niveau international. Les ratios de solvabilité sont ainsi imposés indépendamment des statuts, de la structure de propriété et des caractéristiques de leur activité.

Soumises aux mêmes normes juridiques et financières que les autres banques, elles ont progressivement remis en question leur modèle originel de type « *bottom-up* » et avec lui, la coexistence entre des principes d'intégration stratégique (système fédératif) et des principes de décentralisation fonctionnelle et opérationnelle (auto-

nomie décisionnelle des banques régionales et autonomie relative des caisses locales). Le basculement progressif vers un modèle d'intégration « *top down* » s'est accompagné d'une centralisation du pouvoir de décision et du contrôle stratégique allant de pair avec une réduction des zones d'autonomie et le développement d'un *sociétariat formel* (Di Salvo, 2002). On observe aussi un mouvement de rationalisation qui s'exprime par des fusions d'échelons régionaux et donc des stratégies de concentration. Dans le même temps, les objectifs économiques sont de plus en plus focalisés sur la recherche d'une augmentation de la taille critique des groupes coopératifs et sur des économies de ressources. Les impératifs de rentabilité imposent des techniques d'arbitrage et une analyse du risque qui réduisent les services dont la rentabilité n'est pas prouvée et les opérations supposées trop risquées. La rationalité entrepreneuriale des sociétés par actions s'insinue ainsi progressivement au sein des banques coopératives et impose un nouveau positionnement stratégique (Rousseau, 2004).

Ces dynamiques n'ont toutefois pas eu, jusqu'à ce jour, d'effets significatifs sur la spécialisation des réseaux bancaires coopératifs. En termes de part de marché, les données économiques n'accréditent pas clairement l'idée d'une banalisation. Dans les années 2000, la part de marché occupée par les réseaux bancaires coopératifs reste importante : ils comptabilisent plus de 50 % des dépôts et plus de 60 % des crédits aux PME-PMI. Leur pénétration est forte en direction des PME-PMI fortement créatrices d'emploi,

dans les villes de taille moyenne et en milieu rural, en direction des familles et leur clientèle est en moyenne moins aisée que celle des autres banques (Parpais, 2004 ; Richez-Battesti, Gianfaldoni (dir.), 2006). Entre 1992 et 2002, selon les données de la Commission Bancaire, on note toutefois une diminution significative de la part des entreprises individuelles (de 24 à 14 %), tandis que celle des ménages augmente (de 38 à 47 %), ainsi que celle des administrations publiques (de 7 à 10 %).

Cependant, le maintien d'une spécialisation relative, en lien avec les trajectoires originales de ces grands réseaux, ne doit pas masquer la tendance à la banalisation qui conduit les banques coopératives à adopter les mêmes pratiques, les mêmes modes de fonctionnement et le même type de clientèle que les autres banques, et les risques de déstabilisation qui en résultent. Ces risques s'observent à deux niveaux :

Le premier concerne l'organisation et se caractérise par une augmentation potentielle des conflits d'intérêt entre la Banque et le Mouvement, donc entre les stratèges (pôle management centré sur l'efficacité) et les sociétaires (pôle politique centré sur la solidarité). Qu'en est-il de la place et de la fonction du sociétariat dans l'organisation et dans l'activité productive ; dans les choix productifs et dans le partage de la valeur ? Plus largement la gouvernance coopérative continue-t-elle à s'exercer et comment ?

Le second affecte le type de produits et de services offerts avec le risque de la prédominance de services rentables au détriment de services adaptés, laissant



supposés, là encore, que le sociétariat n'opère plus significativement dans le choix des produits et services offerts.

À ces deux niveaux, les sociétaires semblent constituer un enjeu important et un levier d'action pertinent dans l'affirmation de l'identité coopérative.

La gouvernance coopérative au cœur de l'identité ?

C'est donc dans ce contexte que l'on assiste dans les années récentes à un mouvement explicite de reconquête du sociétariat et de la gouvernance coopérative. Il s'affirme à la fois comme réponse au mouvement de banalisation et comme affirmation de la distinction coopérative.

En dix ans, les banques coopératives sont passées d'un discours centré sur l'efficacité à un discours qui s'efforce de combiner efficacité et valeurs réintroduisant progressivement des indicateurs de la distinction coopérative. Ce positionnement stratégique n'est pas neutre. Il s'inscrit dans la volonté de pérenniser le modèle coopératif dans un contexte de prédominance du discours sur les performances du modèle actionnarial. Il exprime aussi la réaffirmation de l'engagement coopératif au service des associés et du territoire en combinant élargissement des parties prenantes, réactivation de la proximité et transparence. Il dénote enfin une tentative de créer, renforcer ou réintégrer les ressources, en interne et en externe, en s'appuyant sur un sociétaire à la fois client, mais aussi citoyen et donc acteur de son territoire (Cadiou et alii, 2006).

Au sein de ce dispositif de recon-

quête et de valorisation de la gouvernance coopérative, les sociétaires occupent une place centrale : non pas en tant que tels, mais dans le cadre d'une logique managériale. En effet, la stratégie mise en œuvre s'inscrit dans une perspective de *management par les ressources et les réseaux*. Les sociétaires sont considérés comme un actif stratégique spécifique qu'il s'agit d'intégrer et de mobiliser. 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. Les sociétaires, mais le plus souvent les administrateurs élus, sont susceptibles de contribuer à la sélection des projets et à l'ancrage sur le territoire à travers leurs savoirs d'expertise. Souvent, ils sont à l'origine de configurations partenariales innovantes, renforcent et élargissent les réseaux et les processus de coopération. Ils participent aussi de l'émergence d'apprentissages, de communautés de pratiques et de compétences collectives à l'occasion de l'engagement et de la participation. Enfin, les sociétaires sont une pièce maîtresse du renouvellement *des modalités du compromis managerial-démocratique* au sein de l'organisation comme *expression de l'équilibre et de l'identité coopératives*. L'enjeu est de combiner, dans un univers fortement concurrentiel, pression du marché et satisfaction des besoins des clients-sociétaires. Mais cette dynamique ne vaut qu'à condition d'identifier les ressorts de la cohésion entre les sociétaires, leur permettant de passer d'individus atomisés à des acteurs collectifs légitimes. On perçoit ici

l'un des espaces de tensions potentiels dans le processus de reconquête identitaire.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECONQUÊTE IDENTITAIRE : UN PROCESSUS INACHEVÉ ?

Comment les banques coopératives ont-elles mis en œuvre leur stratégie ? Comment s'opère la reconquête identitaire et jusqu'où s'étend-elle ?³

Modalité de reconquête du sociétariat et gouvernance coopérative

La reconquête de l'identité coopérative concerne notamment *l'affectio mutualis* (IFA, 2006). Les banques coopératives, dans le cadre de groupes de travail et autres commissions, construisent une stratégie centrée sur deux dimensions interdépendantes. D'un côté, elles s'efforcent de réactualiser leur système de valeurs et d'affirmer leur « *distinction coopérative* » (Banque Populaire, 2005), en interne et en externe : meilleure communication en externe avec multiplication des supports d'information, formation en interne, etc. De l'autre, l'accent est mis depuis le début du nouveau millénaire sur la reconquête et la mobilisation du sociétariat, les Caisses Desjardins restant à bien des égards « le » modèle de référence, que chacune des banques coopératives observe pour construire sa propre stratégie. Les processus sont encore en cours et différent d'une

banque à l'autre, en référence à l'histoire de chacune des grandes fédérations bancaires, notamment selon l'importance accordée à l'échelon central.

Intéressons-nous premièrement au système de valeurs. On observe généralement que les banques coopératives communiquent peu sur leurs valeurs et sur leur contribution à la cohésion économique et sociale des territoires sur lesquels elles interviennent. Elles ont toutefois mis l'accent dans les années récentes sur les valeurs qui les fondent et en font à nouveau la base de leur différenciation vis-à-vis des autres banques coopératives et le socle du renouveau de leur modèle stratégique. À partir de groupes de travail constitué ad hoc mobilisant notamment des administrateurs, les différents réseaux coopératifs ont réactualisé leur projet stratégique, « *l'intention stratégique* » au sens de Côté⁴ (2004) et tenté de repenser le « pacte d'association ». Ils se sont aussi efforcés de faire évoluer « les pratiques associatives » en interne, en renforçant l'information et la formation. En externe, les processus sont plus heurtés, voire contradictoires. Chacun des réseaux s'attelle à la modernisation de sa politique de communication. Individuellement, certains contribuent à construire une action collective dans le cadre de réseaux nationaux (IFA) ou européens (Groupement européen des banques coopératives), s'inscrivant ainsi dans une logique d'intercoopération. D'autres, au contraire, s'inscrivent dans des perspectives plus concurrentielles, n'hésitant pas à ester en justice à l'encontre de produits d'épargne réglementés détenus par quelques-unes seulement des banques coopératives.



En second lieu, et en forte interaction avec la réactualisation du système de valeurs, nous abordons maintenant la mobilisation du sociétariat. Elle repose sur la combinaison de trois dynamiques : connaître, informer, mobiliser. Mais les stratégies diffèrent relativement aux spécificités historiques et organisationnelles des différents réseaux des banques coopératives.

- la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne est en pointe. Elle a mis en place un grand nombre d'instruments d'observation et d'évaluation du sociétariat, et notamment un observatoire du sociétariat, ainsi qu'une politique volontariste d'animation. Il est vrai qu'« à la différence des autres banques mutualistes, nous sommes en train de créer ex-post un sociétariat fondé sur l'adhésion volontaire des clients à notre projet » (Milhaud, 2000, p. 51). Pour relever ce défi, la Fédération a impulsé au niveau national des études quantitatives et qualitatives sur différents thèmes et notamment le sociétariat. Elle a aussi contribué à l'élaboration d'un certain nombre d'*intermédiaires socio-techniques* au sens de Latour, définis au niveau national ou résultant de stratégies de mutualisation des expérimentations régionales, qu'elle retrace dans ses rapports d'activité. De façon générale, la Caisse d'Épargne semble avoir le plus structuré son organisation démocratique, notamment au niveau des administrateurs. Cela tient au fait que préalablement à son changement de statut, cette organisation démocratique était inexistante. Elle a instauré deux niveaux d'administrateurs (Duet, 2004) dont les profils et les missions

diffèrent. D'un côté, les administrateurs du Conseil d'Orientation et de Surveillance (COS) s'inscrivent en référence à la gestion bancaire dans un objectif d'efficacité économique. De l'autre, les administrateurs de Sociétés Locales d'Épargne (SLE) privilégient les relations de proximité avec les sociétaires et participent aux missions d'intérêt général et donc aux Projets d'Initiatives Locales et Solidaires (PELS). Cette deuxième catégorie d'administrateurs apparaît ainsi dans une fonction *d'intermédiation*, à la fois en interne entre les managers et les sociétaires, et en externe entre les associations et l'environnement local et la Caisse d'Épargne⁵.

- le Crédit Coopératif affiche quant à lui un *sociétariat institutionnel* maîtrisé. Les instances de participation introduites pour intégrer la vie associative, caractéristiques d'un sociétariat de personnes morales, associent les sociétaires dans le choix des services et des produits offerts à l'échelle infranationale. On observe une articulation entre vie démocratique (Assemblée Générale des sociétaires au niveau des 21 régions) et vie associative (Conseil d'agences qui rassemblent des représentants des sociétaires sélectionnés par les directeurs d'agence et comités de région comme instances de concertation), qui conserve à l'échelle infranationale une fonction réelle. Une enquête a été menée en 2004 pour mieux connaître la perception de la banque par les sociétaires, leurs attentes et ainsi tenter d'ajuster les stratégies. S'il semble plus difficile de mobiliser des personnes morales que des personnes physiques, on observe cependant que le pouvoir d'influence

et de négociation des personnes morales est supérieur à celui des personnes physiques plus atomisées, permettant ainsi un meilleur ajustement des produits et services offerts par la Banque aux besoins de ses clients-sociétaires. On note aussi dans cette configuration de sociétariat de personnes morales l'importance et la spécificité des configurations régionales de réseaux d'acteurs fédératifs. La question qui reste en suspens semble être, une fois encore, la manière de faire vivre le sociétariat.

- les Banques Populaires, dès 2001, ont lancé une politique active du sociétariat afin de repérer un ensemble de bonnes pratiques et d'élaborer des plans d'action au niveau régional dans l'objectif en 2005 qu'un client particulier sur deux devienne sociétaire. A aussi été introduit un groupe sociétariat au niveau de la banque fédérale et un séminaire sur le thème « *valeurs, banque populaire et sociétariat : un enjeu stratégique* ». Puis en 2004, forte du constat d'un relatif retard dans la mobilisation du sociétariat, une équipe de travail composée de dirigeants a été mise en place pour rédiger un livre blanc sur le sociétariat dans le Groupe. Les Banques Populaires construisent enfin un *benchmarking* du sociétariat entre banques coopératives françaises en retenant quatre critères : le nombre de sociétaires, la participation au *welfare*, l'existence d'une fondation et la participation à des actions de solidarité internationale.

- au Crédit Mutuel, les démarches de mobilisation du sociétariat restent moins structurées. Ce qui s'explique pour partie par la forte décentralisation du groupe et par la mobilisation du

sociétariat encore significative au plan local. En effet, 60 % des clients du Crédit Mutuel sont des sociétaires (6,1 millions) dont 24 000 administrateurs, et l'objectif à atteindre dans les années à venir est de 100 %, tandis que pour la participation aux assemblées générales, il s'agit de tendre vers 10 %. Dans le même temps, la Confédération apparaît très présente dans les espaces de réflexion et autres cercles de réflexion tant à l'échelon national qu'à celui de l'Europe. Ainsi, la Confédération participe activement aux réflexions menées sur la gouvernance à l'échelle européenne et au niveau national (IFA, 2006).

- enfin, le Crédit Agricole semble lui aussi mobilisé, de façon plus récente, par une réflexion sur le sociétariat (meilleure connaissance et mobilisation). Fort de ces 5,7 millions de sociétaires, il affiche là encore une volonté de reconquête.

Toutes les banques coopératives soulignent l'importance de l'information⁶ et de sa diffusion dans la mobilisation des sociétaires et leur implication dans un projet collectif. Revues généralistes ou à destination de segments de « clientèle », publiées au plan régional et/ou national, lettres électroniques d'information et sites internet dédiés, autant d'instruments dont l'objectif est de renforcer conjointement la transparence et la proximité. Une fois encore, la Caisse d'Épargne semble avoir fait preuve d'une grande diversité de moyens de diffusion de cette information à destination plus ou moins large. Certains groupes adjoignent en complément d'autres instruments, tels que des journées d'information, des clubs, des ateliers. D'autres vont même



jusqu'à introduire des postes salariés dédiés à l'animation du sociétariat. On observe cependant, que le plus souvent il n'y a pas d'évaluation de l'appropriation des informations par les sociétaires et de l'amélioration éventuelle de leurs capacités décisionnaires. Ce renforcement de l'information est en effet plutôt présenté comme un moyen d'introduire proximité, continuité et permanence dans l'engagement des sociétaires et des administrateurs. Il apparaît comme un complément de l'AG annuelle, qui reste toutefois le principal moyen de participation des membres.

Dans ces dynamiques, une question reste en suspend : mobiliser certes, mais pour quoi faire, pour quel projet ?

Les limites de la reconquête

Bien que le processus de reconquête soit en cours et qu'il ne soit donc pas abouti, il est d'ores et déjà possible d'en souligner quelques limites. Nous les distinguons selon trois entrées : la proximité, le régime d'engagement et l'épreuve identitaire

La proximité reste fragilisée. L'autonomie régionale et/ou locale est fortement contrainte par les dynamiques nationales et internationales, limitant ainsi les initiatives et les adaptations au contexte local. De plus, il est presque impossible d'évaluer l'engagement et l'ancrage des banques coopératives sur leurs territoires, et les effets externes territorialisés (qu'ils soient directs ou indirects) qu'elles produisent. Enfin, elles développent des configurations partenariales innovantes pour répondre à une série de besoins non

satisfaits⁷, mais ces initiatives restent dans l'ombre et n'essaiment pas. Quant à l'action commune avec d'autres organisations se revendiquant des mêmes valeurs, elle reste à l'état embryonnaire. Ainsi les différentes formes de proximité territoriales, axiologiques ou institutionnelles sont affaiblies.

Le régime d'engagement (Thévenot, 2006) des sociétaires paraît inabouti. L'amélioration de la transparence par des dispositifs d'information et de formation renforcés pour les sociétaires ne suffit pas à reconstruire une certaine cohésion entre eux, aux sources de la coopération. En effet, l'hétérogénéité croissante des motifs de leur engagement rend difficile la compréhension commune des enjeux et l'élaboration de stratégies et d'actions collectives. Le contenu des consultations commence tout juste à faire l'objet d'une réflexion spécifique sur les questions à débattre et des espaces de débats en complément des assemblées générales commencent à être instaurés. Mais les pratiques et expériences de débats se sont elles-mêmes amoindries et des processus d'apprentissage doivent être réinventés. Enfin, au sein du pacte associatif, la participation aux prises de décision reste insuffisamment aboutie et pose le problème de l'influence des membres sur les affaires de la coopérative et avec elle l'articulation avec la technostucture et plus largement la gouvernance. Paradoxalement, alors que les Caisses Desjardins au Québec font référence dans la plupart des banques coopératives quant à leur vie démocratique, on constate que le principe d'une participation active des administrateurs aux orientations d'une caisse locale en France semble soulever

des réticences de la part des cadres salariés. On évalue donc bien que l'un des axes de tensions, en matière stratégique, concerne les pouvoirs décisionnaires des administrateurs et *a fortiori*, ceux des sociétaires, et la gamme des responsabilités qui leur est confiée. Il y a là un enjeu réciprocaire qui reste insuffisamment abordé : quelle contrepartie au fait d'être sociétaire, comment ne pas réduire cette contrepartie à une dimension symbolique ? Remobiliser et élargir le sociétariat ne suffit pas, si la question de sa place et de son rôle dans l'organisation n'est pas posée, et plus largement celle de son inscription dans un projet mobilisateur.

Enfin, l'épreuve identitaire susceptible de se résoudre dans le compromis entre valeurs et performance reste en tension. On peut y voir au moins deux raisons :

- si la place du sociétaire est réaffirmée dans l'organisation, elle s'inscrit plus dans une dynamique contractuelle formelle que dans une convention d'usage qui reconnaît sa fonction d'acteur.

- la question de l'action collective fait problème : l'activité, le fait d'agir ensemble constitue un ciment important de toute organisation, et tout particulièrement de l'organisation coopérative. Mais cette action peut-elle se limiter aux acteurs de même statut et exerçant les mêmes fonctions, ou naît-elle des interactions et des coopérations qui se déploient dans le travail et se jouent entre parties prenantes hétérogènes, mais coordonnées par un projet commun, dans le cadre

d'actions réalisées ensemble, dans des temps longs ? L'engagement coopératif ne peut se suffire de la reconquête de ses sociétaires, il suppose aussi des interactions explicites avec les salariés et des engagements dans des collectifs de travail. On conçoit donc l'enjeu d'articuler, sur la base du projet, principes d'organisation et collectifs de travail dans la reconquête de l'identité coopérative.

Les tensions qui affectent les banques coopératives et leur mobilisation sur l'identité coopérative ne leur sont pas spécifiques. Elles concernent aussi les mutuelles d'assurance avec lesquelles elles partagent un certain nombre de tendances communes (GEMA, 2004). Les logiques marchandes et industrielles, qu'elles ont pleinement acceptées⁸, entrent en conflit avec une logique plus citoyenne d'engagement autour d'un projet, opportunité d'action commune entre parties prenantes hétérogènes. Les deux dimensions qui ont été retenues dans une perspective stratégique, les valeurs et sociétaires, concernent principalement le Mouvement. Il faut leur ajouter la dimension du projet, et avec elle la dimension productive, qui met en acte les valeurs et organise la coordination entre les acteurs, les sociétaires et plus largement l'ensemble des parties prenantes. Car c'est bien à l'occasion de l'action commune, orientée vers l'objectif d'émancipation, que peuvent se rejoindre la Banque et le Mouvement et se résorber la fracture identitaire.



NOTES

1. Le Crédit Agricole, les Banques Populaires, le Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel et les Caisses d'Épargne.
2. Dans la dimension économique, d'une part, en intégrant les nouvelles contraintes/opportunités économiques dans des stratégies financières et, d'autre part, en procédant à des réallocations de ressources. Dans la dimension politique, en se situant au sein de la société du point de vue de leur histoire sociale et au niveau des idées, des projets ou des images véhiculés.
3. Les informations proviennent à la fois de documents fournis par les banques coopératives ou d'entretiens menés avec des dirigeants au plan local, régional et national.
4. Par intention stratégique, Côté entend la combinaison des valeurs et des finalités.
5. Cette innovation statutaire est encore trop récente pour faire l'objet d'une évaluation approfondie. En effet, le second mandat des administrateurs n'est pas encore arrivé à terme et les PELS n'ont été introduits que dans la seconde moitié du premier mandat. Duet (2004) fait néanmoins état en Rhône-Alpes d'une volonté des administrateurs de SLE de plus d'implications dans le cadre d'actions concrètes plus que sur la participation au CA.
6. On notera cependant que ce renforcement de la diffusion d'information n'est pas spécifique aux banques coopératives, les sociétés par actions ont aussi procédé de façon identique en direction de leurs actionnaires.
7. On pense notamment à leur contribution au développement du micro-crédit, à l'appui à la création d'entreprises par des publics en difficultés, à leur engagement sur la finance solidaire... (Richez-Battesti et alii, 2006)
8. Voir à ce titre (Juvin, 2006).

BIBLIOGRAPHIE

- BANQUE POPULAIRE, 2005, *Livre blanc sur le renouveau coopératif*, mars.
- CADIOU C. et alii, 2006, « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », Communication au Colloque International RULESCOOP, Les défis du secteur des organisations coopératives et mutualistes, Brest 22-24 mai.
- COTE D. (dir.), 2002, *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?* Ciriec-De Boeck Université, Bruxelles.
- COTE D., « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », Working Paper, n°2004/04, Ciriec.
- COTE D., 1995, Lévesque B., « Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation », in Zevi, Monzon-Campos J-L (eds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Coll. Ouvertures Économiques, Ciriec-De Boeck Université, Bruxelles.
- DI SALVO R., 2002, « La gouvernance des systèmes bancaires et mutualistes en Europe », in Gloukoviezzoff G. (dir.), *Exclusion et liens financiers, L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras, Economica.
- DUET E., 2004, « Administrateur et gouvernance des Caisses d'Épargne », in Les Cahiers pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, n° 9, Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, Paris.
- GEMA, 2004, « La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA », rapport sous la dir. de G. Andreck, GEMA, Paris.
- JUVIN H., 2006, « Les sociétés coopératives de banque et d'assurance : des géants à la recherche de leur âme », Rapport pour Eurogroup Institute.
- IFA, 2006, « Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original », Rapport du groupe de travail présidé par E. Pfmilin.
- MILHAUD C., 2000, « Les Caisses d'Épargne, à l'heure coopérative », RECMA, n° 277, pp. 50-62.

- PARPAIS C., 2004, « Que reste-t-il de plus-value sociale des banques coopératives ? », La Tribune Fonda, pp. 33-46, n° 165, Février.
- PASTRE O., 2006, « Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire », Rapport pour le Comité Consultatif du secteur financier.
- RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (dir.), 2006, « Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité », Collection l'Esprit Économique, série Économie et Innovations, L'Harmattan.
- RICHEZ-BATTESTI N. et alii, 2006, *Banques coopératives et innovations sociales*, RECMA, n° 301, Juillet, pp. 26-41.
- ROUSSEAU A., 2004, *La banque mutualiste : d'un héritage embarrassant à une identité commerciale différente*, in Exclusion et liens financiers, Rapport du Centre Walras, Economica, pp. 303-326.
- THEVENOT L., 2006, *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Ed. La Découverte.
- VIENNEY C., 1980, Socio-économie des organisations coopératives, CIEM, Paris.
- VIENNEY C., 1994, « L'Économie sociale », Coll. Repères, *La Découverte*, Paris.