

## **Quelle contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale des territoires ?**

### **une approche en termes d'innovations sociales<sup>1</sup>**

Nadine Richez-Battesti<sup>2</sup>  
Patrick Gianfaldoni<sup>3</sup>  
Georges Gloukoviezoff<sup>4</sup>  
Jean-Robert Alcaras<sup>5</sup>

Des travaux récents mettent en évidence les bonnes performances économiques et financières comparatives des banques de l'économie sociale en France, infirmant ainsi les analyses anglo-saxonne qui considèrent le modèle coopératif comme une configuration inefficace et dépassée. D'autres s'accordent à spécifier les banques coopératives par leur objectif d'utilité sociale, ou pour le dire autrement, leur contribution à la production de l'intérêt général ou du bien-être (ALLEN, GALE, 1995 ; LABYE, LAGOUTTE, RENVERSEZ, 2002), tandis que les autres banques, que nous qualifions ici de banques SA, auraient pour objectif unique la rentabilité. Cette seconde catégorie de travaux a en commun une approche étroite du *welfare* : meilleure gestion des risques de crédit, collecte privilégiée de l'épargne, stabilisation conjointe du revenu des épargnants et du coût du crédit, et prise en charge de segments de clientèle non couverts par le marché. Cette approche correspond pour partie à l'origine des banques coopératives qui ont été créées et se sont développées pour faciliter l'accès au marché, répondre à des besoins non satisfaits de catégories socio-professionnelles particulières (agriculteurs et artisans notamment) et faciliter l'accès au crédit à un " juste " prix. Dans le même temps, nombreux sont ceux qui considèrent qu'elles sont devenues des banques comme les autres, ayant ainsi perdu leurs spécificités et donc qu'elles se seraient banalisées au cours du temps.

Observe-t-on encore des spécificités en termes d'activités et de services offerts, continuent-elles à privilégier le service rendu ? Participent-elles toujours à la cohésion économique et sociale des territoires au sein desquels elles inscrivent leur activités ? Les spécificités ne sont-elles pas moins dans la satisfaction des besoins que dans le fonctionnement particulier, démocratique et collectif ?

Les pratiques industrielles et commerciales des banques coopératives largement contraintes par la concurrence bancaire et la réglementation internationale

---

<sup>1</sup> Cette communication est issue d'un rapport collectif réalisé sous la direction de Richez-Battesti et Gianfaldoni (2005) sur les banques coopératives en France.

<sup>2</sup> Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2) et CEFI

<sup>3</sup> Maître de Conférences à l'Université Claude Bernard (Lyon 1) et LBNC (Avignon)

<sup>4</sup> Doctorant au LEFI (Université Lyon 2)

<sup>5</sup> Maître de Conférences à l'Université d'Avignon et LBNC (Avignon)

coexistent avec des dispositifs originaux de contribution à la cohésion économique et sociale des territoires.

Partant de ce constat, notre analyse s'est centrée sur la capacité d'innovation sociale des banques analysée à partir des travaux de Vienney (1980, 1994). Dans le cadre d'une articulation entre règles, acteurs et organisation et à travers une analyse des services, des produits ou des dispositifs mis en œuvre par les banques coopératives, nous nous interrogeons sur leurs capacités (1) à répondre à des besoins non satisfaits par le marché dans le cadre d'un projet d'accès au marché ou de transformation du marché, en privilégiant l'utilité du service sur la rentabilité, et (2) à mobiliser des acteurs collectifs dans le cadre de rapports de réciprocité entre les associés et l'organisation, en bref de mise en œuvre d'une démocratie économique. Ces deux points constituent deux parties de cet article et viennent en complément d'une première partie centrée sur les déterminants historiques des tendances à la banalisation.

D'un point de vue méthodologique, nous avons recueilli des informations originales en nous appuyant notamment sur des entretiens menés, en région et au niveau national, en direction des parties prenantes des banques coopératives (salariés-sociétaires-clients), mais aussi de quelques banques SA, et sur les différents documents (papier ou internet) produits par les banques. Nous avons sélectionné deux types de questionnement :

- sur les innovations de produits et de services en retenant notamment l'épargne de conviction et l'exclusion bancaire des particuliers, et sur l'appui à la création d'activité en différenciant le soutien aux associations et leur participation aux dispositifs d'appui à la création et à la pérennisation de très petites entreprises en tant que vecteur de cohésion économique et sociale,
- ainsi que sur la gouvernance et plus spécifiquement le rôle des sociétaires et des administrateurs dans la construction d'une offre bancaire efficace et adaptée.

## **I Les déterminants historiques des tendances à la banalisation**

Le contexte national et international a incontestablement joué un rôle central dans les tendances à la banalisation qui affectent les banques coopératives. Mais comme souvent ces tendances ne sont ni uniformes, ni linéaires ; elles sont mêmes parfois contradictoires et les tendances à la banalisation coexistent avec des formes renouvelées de construction de l'activité bancaire.

### **I-1 Un contexte en forte transformation**

Plus de 20 ans se sont écoulés depuis la loi bancaire de 1984 qui rompt avec la spécialisation des établissements et introduit des éléments de concurrence là où la protection réglementaire dominait (RICHEZ-BATTESTI, MENDEZ, 1997). Les observateurs en escomptait une banalisation des financements et des établissements, mettant en péril un grand nombre d'entre eux jusqu'alors très

spécialisés. Or les banques coopératives se sont bien adaptées à la forte transformation de l'environnement bancaire et à l'accroissement des pressions concurrentielles.

Quatre grandes évolutions sont venues percuter l'organisation bancaire à partir des années 80.

En premier lieu la loi bancaire de 1984, complétée par celle de 1996, consacre la déspecialisation et le décloisonnement des circuits de financement afin de stimuler la concurrence entre intermédiaires financiers. Ce qui remet en cause la spécialisation des banques coopératives en tant que banque de détail en direction des ménages et des petits entrepreneurs.

Dans le même temps, on assiste à un vaste mouvement d'innovations financières initiées outre atlantique qui se traduit par la mise en place de nouveaux marchés et de nouveaux produits (MATIF, MONEP, marchés des titres de créances négociables). Les banques coopératives, structurées jusqu'alors en réseaux se restructurent au sein d'un périmètre plus large, " le groupe coopératif". Au sein de ces groupes coopératifs coexistent donc des établissements et des filiales qui sont contrôlé par le réseau coopératif, mais qui sont de statut juridique divers (coopératifs ou SA), ce qui peut introduire un risque de banalisation.

Le contexte est aussi celui d'une concurrence acharnée dans l'industrie bancaire, issue pour partie de l'évolution de la réglementation européenne dont l'objectif est la construction d'un espace financier européen unifié. On assiste ainsi à des restructurations massives en France, comme dans tous le pays européens, - recomposition de l'activité, opérations de croissance externe (prises de contrôle, absorptions, fusions..) et de concentration - dont l'objectif principal est l'accroissement des gains de productivité et la recherche d'une taille critique. Les réseaux bancaires coopératifs français n'ont pas échappé à ce mouvement. D'autant que les pouvoirs publics se sont, en France plus qu'ailleurs, appuyés sur les banques coopératives pour contribuer aux restructurations du secteur bancaire et à sa consolidation. Si cette tendance est repérable dès la fin des années 90, elle devient dominante à partir de 2001. Ainsi, ils ont favorisé l'acquisition de Natexis par le groupe Banque Populaire, et les banques du groupe CIC par le Crédit Mutuel en 1998, tandis qu'en 1999 le groupe Caisse d'Epargne rachète le Crédit Foncier et se transforme en groupe coopératif. A partir de 2001, les opérations les plus importantes sont le fait du secteur bancaire de l'économie sociale. La Caisse nationale du Crédit Agricole est introduite en bourse (Crédit Agricole SA), les Caisses d'Epargne et la Caisse des Dépôts et Consignation engagent un regroupement de leurs activités concurrentielles au sein d'Eulia. Puis en 2002, le Crédit Agricole rachète Finaref, et en 2003, prend le contrôle du Crédit Lyonnais, tandis que le Crédit Coopératif intègre le groupe des Banques Populaires. C'est enfin la poursuite du mouvement de rationalisation engagée à l'intérieur des grands réseaux d'affiliation des banques coopératives à travers des mouvements de fusion d'échelons régionaux. Il en résulte pour la France un degré de maturité significatif en matière de

consolidation bancaire, laissant envisager pour l'avenir une nouvelle étape de consolidation bancaire en Europe sous forme de fusions transfrontalières. Enfin, l'évolution de la réglementation prudentielle à l'échelle internationale contraint de façon croissante les établissements de crédit et les groupes bancaires, qu'ils soient de forme coopérative ou S.A., de façon à limiter les risques imputables à l'accroissement de la concurrence et aux mutations de l'industrie bancaire. Cette réglementation consiste notamment à amener tous les établissements de crédit à détenir un minimum de fonds propres en corrélation aux risques générés par leur activité. Toutefois, eu égard à la nature et aux modalités originales de définition et de rémunération de leurs fonds propres et de la spécificité de leur structure de clientèles, les banques coopératives rencontrent des difficultés dans l'application de cette réglementation, sans que pour autant ne soit pris en compte leurs spécificités. Les tentatives de sécurisation réglementaire du système financier, à travers l'évaluation du risque intrinsèque à chaque produit (PARPAIS, 2004, p. 117), semblent entrer en contradiction avec les principes de solidarité. La réglementation prudentielle, prenant comme norme la banque SA., apparaît ainsi comme un redoutable facteur de banalisation.

## I-2 Des transformations organisationnelles, facteur de banalisation ?

Si les banques coopératives françaises se sont plutôt bien adaptées et sont sorties renforcées de l'intensification de la concurrence en France et en Europe, des mouvements de restructuration et de consolidation bancaire, de la multiplication des innovations de produits et de procédures, ces évolutions les ont dans le même temps déstabilisées en remettant en question leur identité économique et politique<sup>6</sup>. 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 (autonomie décisionnelle des banques régionales et autonomie relative des caisses locales). La prédominance d'un modèle d'intégration “ *top down* ” s'est accompagnée d'une centralisation du pouvoir de décision et du contrôle stratégique allant de pair avec une réduction des zones d'autonomie et le développement d'un *sociétariat formel* (DI SALVO, 1992).

Dans le même temps, l'intensification de la concurrence dans le secteur bancaire, s'est accompagnée d'un renforcement des impératifs de compétitivité dans un contexte d'industrialisation et de diversification du service bancaire. Les augmentations de capital, notamment par croissance externe, ont permis d'emboîter intelligemment banque coopérative et banque SA en tentant de

---

<sup>6</sup> 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 ou des images véhiculées.

conserver le contrôle financier au main des banques coopératives. Mais 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 qui réduisent les services dont la rentabilité n'est pas prouvée. Les déstabilisations des banques coopératives sont alors de trois natures : (1) une augmentation potentielle des conflits d'intérêt entre la Banque et le Mouvement, donc entre les stratèges (pôle managérial centré sur l'efficacité) et les sociétaires (pôle politique centré sur la solidarité) ; (2) le risque d'une perte de sens et d'efficacité du sociétariat dans l'organisation ; (3) celui de la prédominance de services rentables au détriment de services adaptés. Autant d'éléments qui alimentent la thèse de la banalisation à travers un processus d'isomorphisme institutionnel (ENJOLRAS, 1995) qui conduirait les banques coopératives à adopter les mêmes pratiques et les mêmes modes de fonctionnement que les banques SA.

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 banques commerciales (PARPAIS, 2004 ; RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2005). Entre 1992 et 2002, selon les données de la Commission Bancaire, on note cependant une diminution significative de la part des entreprises individuelles (de 24 à 14 %), tandis que celle des ménages augmente (de 38 à 47 %), ainsi que celle des administrations publiques (de 7 à 10 %).

On n'observe donc pas de véritable mouvement de banalisation et les trajectoires historiques des banques coopératives s'inscrivent dans une *dépendance de sentier*. Leurs développements actuels conservent les marques du passé. Comment dès lors comprendre la thèse de la banalisation : les banques coopératives auraient-elles perdu ce supplément d'âme et leurs distinctions coopératives ; ou l'expriment-elles différemment ?

Nous allons donc tenter de répondre à ces questions en mettant en lumière les formes de renouvellement de l'engagement coopératif.

## **II Des produits et des services originaux centrés sur l'utilité du service ?**

On assimile parfois institutionnalisation et banalisation. Ce qui signifie que l'on considère la diffusion de l'innovation du secteur coopératif vers l'ensemble du secteur bancaire (l'institutionnalisation) comme une disparition des spécificités. Ici, tout au contraire, nous allons analyser dans le même temps les innovations encore spécifiques aux banques coopératives et celles qui se sont diffusées à l'ensemble du système bancaire. Nous soutenons donc que les innovations de produits et de services contribuant explicitement à la cohésion économique et sociale imprègnent toujours un ensemble de pratiques des banques coopératives, mais qu'elles sont très peu mises en valeur.

### **II-1 Des innovations de produits et de services spécifiques et originales**

Nous retenons ici deux entrées pour illustrer des innovations qui portent sur des produits puis sur des services.

#### *A- Epargne solidaire et fonds éthique : une segmentation affirmée*

Les notions de placement éthique, d'Investissement Socialement Responsable ou d'épargne solidaire peuvent sembler similaires *a priori*, alors qu'elles ne relèvent pas nécessairement de la même approche ou du même état d'esprit. Une distinction préalable entre ces différentes notions s'avère donc essentielle avant d'évoquer le positionnement spécifique des banques coopératives sur ces segments.

L'épargne solidaire — que l'on peut aussi qualifier d'épargne de partage — correspond à une logique de placement et à une démarche qui sont très décalées et spécifiques par rapport à l'offre et à la demande globales de produits financiers. L'épargne solidaire est en quelque sorte un sous-ensemble des finances solidaires — qui constituent elles-mêmes l'une des branches de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit en fait de proposer aux épargnants de soutenir financièrement, grâce aux fonds qu'ils déposent, des initiatives relevant très clairement du champ de l'économie sociale et solidaire et d'un engagement pour des valeurs qui ne sont pas seulement marchandes — quand elles ne leur sont pas franchement opposées. L'argent des épargnants va alors servir à soutenir financièrement des entreprises ou des associations qui ont des missions d'intérêt général, humanitaire, environnemental ou social<sup>7</sup>. La rentabilité

---

<sup>7</sup> De nombreux dispositifs d'épargne solidaire existent. Ainsi, une banque (ou un OPCVM) peut décider de redistribuer une partie de ses bénéfices à des Organisations Non Gouvernementales ou à des associations qui œuvrent dans le domaine de l'humanitaire ou de la protection de l'environnement. On peut citer à titre d'exemple le CODESOL proposé par le Crédit Coopératif : c'est un CODEVI de partage, dans lequel le titulaire du compte choisit de faire don de 50 %, de 75 % ou de la totalité des intérêts perçus à une association partenaire (Médecins du Monde, la LIDH, BIOCOOP, etc.). Ou encore le Livret Agir du Crédit Coopératif, qui est un Livret A de partage pour lequel 50% des intérêts perçus sont versés à une association choisie par l'épargnant... Il existe aussi des sociétés de " capital-risque solidaire " qui récoltent de l'épargne afin de développer des dons et/ou du micro-crédit à destination d'un public en difficulté. Citons ici les CIGALES (Clubs d'Investisseurs pour

financière de ces produits de placement solidaire est en général très faible — au mieux le rendement d'un livret A pour la plupart d'entre eux, et parfois beaucoup moins. Mais la rentabilité ne constitue pas l'argument essentiel pour ce type de placement : l'engagement pour des valeurs morales est en effet la principale motivation pour les clients qui y souscrivent... Autrement dit, on vise ici une “ rentabilité sociale ou environnementale ” (une utilité sociale) plutôt qu'une rentabilité économique.

Les fonds éthiques s'inscrivent dans une démarche qui semble bien plus orthodoxe que celle qui caractérise l'épargne solidaire. Il s'agit certes d'une approche très innovante aussi dans le domaine des placements qui sont proposés aux clients, mais elle ne bouleverse pas la conception usuelle que l'on se fait aujourd'hui des produits financiers. En fait, la démarche consiste à respecter une certaine éthique tout en restant compatible avec le “ mainstream ” de la finance de marché actuelle — notamment en ne remettant pas en cause l'objectif primordial de rémunération compétitive des fonds investis. Ces fonds de placement boursiers proposent en effet aux épargnants d'investir leur argent en achetant pour eux divers titres financiers, dans le but très classique de rentabiliser au mieux leur patrimoine financier, mais en excluant les valeurs mobilières qui seraient contraires à leur éthique. Les méthodes de sélection qu'emploient les gestionnaires de ces “ fonds éthiques ” pour choisir les titres dans lesquels ils vont investir l'argent de leurs clients sont donc dans l'ensemble très habituelles et peu révolutionnaires : on choisit d'acheter les actions des sociétés cotées dont la valeur a le plus de chance de progresser dans le futur. Mais ces méthodes intègrent aussi des critères éthiques de sélection : à rendement comparable, on va préférer investir dans les titres des entreprises qui respectent le mieux certaines valeurs et certains principes. Les fonds éthiques ont progressivement évolué vers des méthodes de sélection plus raffinées et vers des formes d'engagement actionnarial plus directes et plus actives : on est ainsi passé de la simple “ sélection négative<sup>8</sup> ” des premiers fonds américains à des méthodes, plus sophistiquées, de “ sélection positive<sup>9</sup> ”, jusqu'à l'engagement actionnarial direct de la part des gestionnaires de ces fonds afin d'obtenir des changements comportementaux des entreprises dont ils sont actionnaires. On pourrait conclure sur cette distinction que si tous les produits d'épargne solidaire sont évidemment des ISR, tous les ISR ne sont pas, à l'inverse, des placements

---

une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire) ou la NEF (Nouvelle Économie Fraternelle), qui est une société coopérative de financement solidaire...

<sup>8</sup> Il s'agit tout simplement d'exclure tel ou tel titre pour cause de non-conformité à une éthique. Il suffit d'établir une liste des pratiques, produits et valeurs que le fonds s'engage à ne pas cautionner ; puis de refuser d'acheter les titres des entreprises qui adoptent ces pratiques, vendent ou achètent ces produits, ou partagent ces valeurs...

<sup>9</sup> Il s'agit de noter les entreprises en fonction de leur respect d'un certain nombre de valeurs et de principes, puis d'opérer un classement entre ces entreprises à partir de ces notes. Le fonds sélectionnera, bien entendu, les titres des entreprises qui sont les mieux notées : celles qui sont en tête du classement. Ces méthodes de sélection positive débouchent aujourd'hui la notion d'Investissement Socialement Responsable (ISR), en prolongement des approches en termes de “ développement durable ” de l'entreprise.

solidaires : ce sont alors “ seulement ” des placements éthiques.

Comment se positionnent les banques coopératives sur ces marchés ? Elles assument un leadership incontestable dans l'épargne solidaire. Elles ont en effet largement contribué à rendre possible son développement. Ce leadership est largement le fait de l'engagement du Crédit Coopératif qui possède une avance incontestable et une spécialisation relative, largement imputable à son histoire et à son identité<sup>10</sup>. Les autres banques coopératives restent en retrait<sup>11</sup>. Au contraire sur le segment de marché des fonds éthiques, l'engagement des banques coopératives est limité, laissant ainsi à quelques banques SA un rôle déterminant<sup>12</sup>. Deux banques coopératives apparaissent néanmoins indirectement dans le classement des sept premières sociétés de gestion des fonds éthiques : une filiale de la Caisse d'épargne et une filiale non coopérative du Crédit Agricole.

On observe donc un relatif partage du marché entre ces deux formes d'épargne : l'épargne solidaire reste majoritairement le fait des banques coopératives tandis que les banques SA lui préfèrent l'épargne éthique. D'un côté, les banques coopératives ne sont pas à la pointe sur le marché apparemment porteur de l'ISR et des fonds éthiques — sans en être toutefois absentes. Mais c'est peut-être, à la réflexion, une situation qui est en cohérence avec leurs valeurs spécifiques : ce marché n'est probablement pas porteur d'une aussi grande “ révolution morale et citoyenne ” que ce que les défenseurs de l'ISR et de la RSE veulent bien afficher... De l'autre côté, les banques coopératives se distinguent des banques SA en matière de finances et d'épargne solidaire, dont les valeurs sont plus innovantes et marquées que l'ISR, et en tout cas plus en cohérence avec les valeurs de l'économie sociale qui animent a priori les banques coopératives. Certes, quelques banques SA proposent des produits d'épargne solidaire, comme il y a des banques coopératives qui proposent des produits éthiques. Mais il y a bien une spécialisation des premières dans les fonds éthiques et des secondes dans l'épargne solidaire. Les banques coopératives auraient donc clairement une spécificité par rapport aux banques SA : elles s'investissent plus sur des créneaux qui sont vraiment conformes à leurs valeurs, et ont dans ces domaines une capacité d'innovation très forte. L'épargne solidaire semble d'avantage susceptible de transformer les règles du jeu du marché que l'épargne éthique,

<sup>10</sup> La même année où la Meeschaert lançait le premier fond éthique français en 1983, le Crédit Coopératif créait quant à lui le premier FCP de partage, en coopération avec le CCFD (Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement) ! Étonnant parallèle... Il est aujourd'hui leader du marché (certes étroit) de l'épargne solidaire, dont il gère plus de la moitié de l'encours d'épargne.

<sup>11</sup> Notons bien que la quasi-totalité des organismes qui proposent des produits d'épargne solidaire sont des banques coopératives ou des acteurs associatifs qui leur sont liés. Les seules exceptions notables sont : le Crédit Lyonnais (qui commercialise une SICAV “ Eurco Solidarités ” et un FCP “ Habitat & Humanisme) et la société Meeschaert Gestion Privée (qui diffuse le FCP “ Ethique & Partage ”). On confirme donc ici que si les banques SA ne sont pas totalement absentes du marché de l'épargne solidaire, elles sont loin de jouer le rôle de leader qu'elles assument sur le marché des produits éthiques. Les banques SA qui vendent des placements de partage le font probablement pour des raisons d'image et de notoriété, mais il n'en reste pas moins vrai pour autant que leur présence est marginale sur ce marché.

<sup>12</sup> La BNP et DEXIA se partagent à elles seules 60% du marché français des fonds éthiques.



principalement parce qu'elle rend secondaire l'objectif de rentabilité. Elle est donc une innovation sociale au sens de Vienney. Elle permet à des organisations d'accéder à des financements auquel le marché pourvoit peu ou pas du tout en privilégiant l'utilité du produit plus que sa rentabilité.

### *B- Lutter contre l'exclusion bancaire ?*

C'est aussi sur la question du renouveau de l'exclusion bancaire que les banques coopératives ont mis en œuvre des pratiques originales et contribuent à introduire des services spécifiques. Elles renouent ainsi avec leur histoire puisque à l'origine elles avaient été créées pour donner accès à certains services bancaires à une clientèle (petits artisans ou agriculteurs) qui était exclue des établissements bancaires. Cependant en un peu plus d'un siècle, le défi de l'exclusion bancaire s'est déplacé. Il caractérise aujourd'hui le processus par lequel une personne rencontre de telles difficultés d'accès ou d'usage dans ses pratiques bancaires, qu'elle ne peut plus mener une vie sociale normale dans la société qui est la sienne (GLOUKOVIEZOFF, 2004). En France, l'exclusion bancaire concernerait entre 5 et 6 millions de personnes<sup>13</sup>. Elle résulte pour partie de pratiques de sélection et d'écramage élaborées par les banques dans l'objectif de limiter les risques et les coûts potentiels de la relation bancaire et pour partie de mécanismes d'auto-exclusion. On observe une hiérarchie entre les établissements bancaires dans la prise en charge des clients les plus modestes et donc dans les pratiques de sélection. Ainsi, les établissements coopératifs sont beaucoup plus ouverts à une clientèle modeste que les banques SA<sup>14</sup>. En dépit d'une absence de données exhaustives sur l'ensemble du territoire, nos enquêtes laissent supposer que cette tendance résulte sans doute d'une plus forte présence des banques coopératives (et de leur maintien) dans des territoires moins favorisés en milieu rural ou en milieu urbain (GLOUKOVIEZOFF, 2002). Cette plus grande ouverture aux revenus modestes est aussi imputable à la politique tarifaire adoptée par les banques coopératives qui semble moins pénalisante pour ce segment de clientèle<sup>15</sup>.

Quant à la relation bancaire, sa qualité est déterminante pour minimiser les risques d'exclusion bancaire. Bien que disposant d'un pouvoir de négociation modeste pour tenter d'infléchir ou de coproduire la relation bancaire, les

<sup>13</sup> Selon les données Banque de France.

<sup>14</sup> On notera toutefois que La Poste en raison de la densité de son réseau (17 000 bureaux de poste, soit le premier réseau français), du niveau de ses tarifs (La Poste est toujours classée parmi les prestataires de services bancaires les moins chers du marché selon les associations de défense des consommateurs), et de la meilleure adéquation de certains de ses services (les mandats notamment) aux besoins des personnes privées de moyens de paiement scripturaux (comme celles en situation d'interdiction bancaire par exemple), reste jusqu'à aujourd'hui, l'établissement le plus ouvert aux revenus modestes (TASQUE, 2005). Ainsi, alors que la part de marché de La Poste est d'environ 7 %, elle accueille 30 % d'allocataires de minima sociaux (ce taux atteint 38 % pour les allocataires du RMI) (GLOUKOVIEZOFF, MONROSE, 2004). La question est à présent de savoir si la mise en place de la Banque Postale et la rationalisation de l'activité qui l'accompagne permettront le maintien de cette "spécificité" sociale.

<sup>15</sup> On remarquera cependant que selon le niveau de la tarification pratiquée, c'est la qualité de la prestation qui est mise en jeu, qualité qui participe directement au développement du processus d'exclusion bancaire.

ménages à revenus modestes sont susceptibles de s'inscrire dans une relation moins standardisée dans des réseaux bancaires coopératifs. On peut y voir deux raisons interdépendantes : leur proximité historique avec des valeurs qui ne sont pas uniquement marchandes et l'importance de ce type de clientèle au sein de l'établissement. Selon l'influence de ces deux éléments, la nature de la relation bancaire sera tendue entre deux pôles qui vont de la prédominance de l'autonomie (majoritaire dans les banques SA) au développement d'une relation paternaliste plus caractéristique des banques coopératives. Dans le premier type, la responsabilité du client est placée au cœur de la relation bancaire, tandis que dans le second type, l'encadrement des clients est beaucoup plus ferme. Une troisième voie, plus centrée sur la pédagogie bancaire est parfois développée, de façon informelle, dans les réseaux coopératifs en référence à une démarche d'autonomisation. Enfin, des caisses régionales de banques coopératives ont développées des réponses complémentaires plus ou moins externalisées qui s'articulent autour de quatre grandes orientations. Certaines développent des actions au sein des agences, de type “ *discrimination positive* ” de façon à ce que les agences situées dans un environnement urbain sensible bénéficient d'une attention renforcée notamment en termes d'aménagement des locaux, d'organisation du travail, de politique sociale et de politique commerciale : c'est notamment le cas de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes Lyon. D'autres mettent en place des actions de prévention : ainsi l'association Finances et Pédagogie de la Caisse d'Epargne s'efforce de sensibiliser tous les publics aux questions d'argent et à la gestion budgétaire. La troisième repose sur l'introduction d'aides financières en direction des sociétaires rencontrant des difficultés : on cite pour exemple la Fédération Océan du Crédit Mutuel et le Crédit Mutuel de Bretagne qui ont développées l'aide aux emprunteurs en difficulté pour des raisons imprévisibles. Enfin une dernière orientation concerne plus spécifiquement la relation bancaire en agence : elle repose sur l'introduction de médiateurs en charge de réaliser des diagnostics budgétaires et d'éventuels suivis : c'est notamment le cas de Points Passerelles du Crédit Agricole du Nord Est<sup>16</sup>.

Il est bien évident que ces dispositifs visent à faciliter l'accès au marché des populations susceptibles d'en être exclues, et valorisant une fois encore l'utilité du service sur la rentabilité. En ce sens, les banques coopératives renouent par là avec les principes qui ont initié leur création et leur succès : donner un accès de qualité aux “ laissés pour compte ” du secteur bancaire.

---

<sup>16</sup> Pour plus d'éléments concernant ces expérimentations, voir : GLOUKOVIEZOFF G. (dir.), 2005, *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*, Economica, Paris.

## II-2 La diffusion des innovations : différencier institutionnalisation et banalisation

Les banques coopératives ont été pionnières en matière d'appui à la création d'activités. Par création d'activités, nous entendons le soutien à la création et à la pérennisation d'associations et de très petites entreprises (TPE). Elles ont ainsi contribué à l'émergence d'un segment de marché sur lequel commencent à s'inscrire les banques SA. Nous différencions pour la suite la clientèle associative de la contribution à la création de TPE.

### *A- La clientèle associative : gestion internalisée et banalisation des services*

Les banques coopératives ont investi de longue date le secteur des associations. Toutefois, bien que l'engagement des banques coopératives en direction des associations soit à la fois plus ancien (et donc plus expérimenté) et plus massif que celui des banques S.A.<sup>17</sup>, l'offre de services en direction des associations apparaît assez banalisée et ne permet pas de les dissocier des banques S.A., à l'exclusion du Crédit Coopératif dont les acteurs de l'économie sociale constituent le cœur de cible. Que les banques soient coopératives ou non, elles développent sur leur site internet un espace "association" au même titre que "les particuliers" ou "les entreprises", dont l'objectif est la diffusion d'informations dédiées et d'outils de gestion supposés adaptés. Un certain nombre d'entre elles ont aussi mis en place des équipes structurées et des services spécialisés en direction des associations. Les unes comme les autres segmentent le marché associatif en deux composantes. D'un côté, les associations considérées comme à forte valeur ajoutée et consommatrices de services et de produit bancaires font l'objet d'un engagement de moyens et d'une relation bancaire individualisée, dans un contexte concurrentiel. De l'autre, les petites associations à faible budget, souvent plus récentes, moins institutionnalisées et se revendiquant de l'économie solidaire, sont confrontées à une minimisation des engagements de moyens et à une standardisation de la relation bancaire qui limite leurs possibilités de développement.

De ce fait, à l'exclusion du Crédit Coopératif, une certaine ambivalence caractérise donc les relations entre les banques coopératives et les associations. Les premières se présentent souvent comme des partenaires privilégiés des associations, tandis que les associations tendent à souligner la banalisation et l'inadéquation des services rendus. Ces écarts sont pour partie liés à des problèmes de représentations et à une méconnaissance mutuelle des contraintes de fonctionnement pouvant aller jusqu'à des relations de défiance. Dans le même temps, on observe un paradoxe qui naît du fait que la défiance coexiste avec une forte attente des petites associations en direction des banques

---

<sup>17</sup> Ainsi le Crédit Mutuel se définit comme la première banque des associations avec un taux de pénétration en 2004 de 35 %.

coopératives, attente qui parce qu'elle n'est pas satisfaite, nourrit elle-même la défiance... Mais parallèlement les associations sont elles-mêmes tentées par plus de mobilité bancaire et plusieurs affiliations, faisant ainsi jouer la concurrence.

Dans ces conditions, les banques S.A. ont investi le secteur des associations et viennent ainsi concurrencer les banques coopératives. De ce point de vue, la banalisation observée des services est relative à la contestabilité du marché associatif, s'accompagnant d'une compétitivité prix et hors-prix sur les associations " *les plus solvables ou les plus rentables* ", (et son corollaire l'individualisation de la relation bancaire). Dans le même temps et de façon liée, ce renforcement de la concurrence ne semble pas autoriser une différenciation des services en direction des petites et/ou des jeunes associations qui sont à la fois plus risquées et plus coûteuses. Les banques coopératives ne développent donc pas de services spécifiques en direction de ces dernières, alors que leurs attentes et leurs besoins sont importants. Bien au contraire, elles sont soumises à une massification des services. Ces deux tendances participent à la banalisation des services.

*B- Appui à la création de TPE : externalisation et apprentissage collectif*

En ce qui concerne l'appui à la création et à la pérennisation d'entreprises, la situation est très différente. C'est en effet un segment d'activité plus récent pour les banques coopératives, sur lequel elles interviennent en général, en externalisant sa mise en œuvre. C'est aussi un segment d'activité directement en prise avec les politiques publiques aux différentes échelles territoriales de la nation (et de l'Europe) et qui fait l'objet d'engagements financiers d'origines diversifiées et de stratégies de mutualisation des risques. Les banques S.A. y sont encore peu présentes. Par apposition, les banques coopératives s'y sont investies massivement dans le cadre de relations de services externalisées et médiatisées par des réseaux associatifs dédiés.

Dans les vingt dernières années, les banques coopératives ont largement favorisé l'émergence et le développement du micro-crédit en direction de porteurs de projets rencontrant des difficultés d'insertion (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI, 2003). Elles ont contribué en partenariat avec les acteurs publics et un certain nombre d'associations (des Plate formes d'Initiatives Locales, l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique et des Boutiques de gestion notamment) à rendre viable des dispositifs innovants. Les banques coopératives ont ainsi abondé les fonds de financement, ouverts des lignes de crédit et contribué au fonctionnement des associations dédiées à la création de TPE, dans le cadre de conventions signées au niveau national et déclinées de façon originale au plan régional. Mais elles ont aussi contribué, dans le cadre des comités d'engagement locaux à la professionnalisation d'acteurs associatifs, dans le même temps qu'elles ajustaient leurs compétences en termes d'évaluation de projets de TPE.

En effet, des salariés des banques coopératives siègent régulièrement dans ces comités et mettent ainsi à disposition des associations leur expertise dans le domaine bancaire. Ces comités d'engagement ont ainsi rendu possible des compromis entre des acteurs bancaires sensibles aux normes professionnelles bancaires et des acteurs associatifs, à fibre plus sociale. Ainsi que le soulignent nos entretiens, de la répétition des évaluations en commun et de la nécessité de débattre, puis de s'accorder sur des engagements financiers crédibles, sont nés des compromis. Ces dynamiques ont contribué à réinjecter pour partie des pratiques sociales au sein des banques coopératives soumises à des impératifs de rentabilité, tandis que les associations intégraient une culture professionnelle de l'efficacité.

Les banques coopératives ont intensifié dans le même temps, et à l'occasion de ces dispositifs, leurs relations avec les collectivités territoriales (échelon régional et départemental). Elles se sont progressivement inscrites dans la création et le développement d'un Capital-risque en direction des TPE et PME, renforçant ainsi le contribution au développement local. Pour autant, elles restent frileuses dans l'élaboration d'un capital risque *solidaire* régional<sup>18</sup>, donc en direction de l'amorçage et de la pérennisation des projets d'Economie sociale et solidaire, qui peine à se développer<sup>19</sup>.

Les banques coopératives sont donc parties prenantes de configurations partenariales innovantes (MALO, LAPOUTTE, 2002), avec les associations et les collectivités territoriales, donc en direction de tiers, plus qu'au service de leurs membres. Il y a là un déplacement de l'esprit du mouvement coopératif et une orientation vers l'intérêt général, plus que vers l'intérêt de ses membres, qui mérite attention. En premier lieu, parce qu'il rend possible une nouvelle manière de produire l'intérêt général, plus participative et moins centrée sur la prédominance de l'Etat et des collectivités territoriales : on observe ici les prémices de transformation de l'action publique régionale, évolution sans soute centrale pour les années à venir dans la conduite de la politique publique. En second lieu, parce que ce déplacement vers l'intérêt général peut fragiliser l'édifice coopératif en renforçant la déstabilisation du sociétariat, dont la mobilisation deviendrait plus difficile.

Dans le même temps, ces configurations partenariales, qui tout à la fois crédibilisent les associations (par le surcroît de professionnalité financière générée par les banques) et réinsèrent les banques coopératives dans le territoire local, participent aussi d'un nouveau partage des risques à l'échelon infra national. On est bien là au cœur de dynamiques innovantes qui combinent à la

---

<sup>18</sup> On note ici le paradoxe selon lequel les banques coopératives favorisent l'épargne solidaire sans participer au développement d'un investissement solidaire local qui reste encore très expérimental, suppose des partenariats solides et présente un niveau de risque supposé élevé.

<sup>19</sup> On observe cependant, notamment en région PACA, le développement d'un dispositif particulièrement innovant (ESIA) du point de vue de ses actions, de son montage et de son organisation, l'objectif étant bien celui d'un capital risque solidaire local.

fois des effets de localisation, de participation, et de réputation qui s'auto-renforcent.

Les banques S.A., quant à elles, commencent à s'engager de façon formelle dans le micro-crédit : après avoir testé des partenariats locaux<sup>20</sup> et/ou des partenariats nationaux informels (on pense ici à la BNP avec l'ADIE), ces banques investissent progressivement le secteur de l'appui à la création d'activités. Pour autant, nos enquêtes tendent à mettre en évidence que leur engagement reste de faible ampleur et que c'est plus un engagement financier qu'un engagement de compétences. A travers cet investissement monétaire, les banques S.A. cherchent avant tout à améliorer leur image de marque " grand public " de banque " citoyenne " et donc impliquée dans la réalisation de l'intérêt général, valorisant efficacement un transfert modeste au regard de leur chiffre d'affaires et de leur potentiel financier.

On observe donc, tant pour la clientèle associative, que pour l'appui à la création d'activités, des formes d'institutionnalisation des services et de leurs techniques de production. Elles s'accompagnent généralement d'une intensification de la concurrence, signifiant en premier lieu une diffusion plus large des services (et donc des innovations de service) introduits par les banques coopératives. Dans ce contexte, la banalisation n'est pas automatique, elle n'existe que si les services et/ou leurs techniques de production ne s'adaptent pas à l'évolution des besoins des clients/sociétaires ou aux contraintes/opportunités de l'environnement local. Si elle est pour partie observable dans le champ associatif, elle ne concerne pas l'appui à la création d'activités.

### II-3 Des innovations peu valorisées par les banques coopératives

Alors que l'investissement des banques S.A. dans les dynamiques d'appui à la création d'activités reste de très faible ampleur, elles communiquent largement sur leurs initiatives de financement solidaire et en font un élément central de leur Responsabilité Sociale (RSE). *A contrario*, on constate en général une faible valorisation de l'engagement des banques coopératives sur des produits et des services originaux. Non seulement, elles communiquent peu en interne et en externe sur leurs activités, mais le plus souvent, elles n'évaluent pas les actions qu'elles mènent. On ne dispose pas pour chacune des banques coopératives de l'ensemble des montants consolidés au niveau national. Il n'y a pas eu non plus d'évaluation des nouvelles compétences ainsi créées. Les sites internet et les rapports d'activité ne donnent que des informations succinctes. On peut penser qu'elles considèrent leur engagement comme naturel en référence au système de valeurs qui les fonde ou encore, qu'elles jugent que ces initiatives ne méritent pas d'être valorisées, parce que non reconnues et légitimées par le marché (voire même pourraient être interprétées comme un signalement de " moins-value "

---

<sup>20</sup> Par exemple, Le Crédit Lyonnais sur la PFIL d'ARLES ou la société Marseillaise de Crédit sur la PFIL d'Avignon.

économique). Enfin, certains de nos interlocuteurs ont souligné le risque toujours présent d'une accusation de concurrence déloyale ou encore la mise en avant de conflits d'intérêt que pourraient susciter une valorisation explicite de la contribution des administrateurs au fonctionnement de l'organisation bancaire, ou encore des investissements réalisées sur un territoire ou en direction de catégories socio-professionnelles spécifiques.

Ainsi E. PFIMLIN, Président de la Confédération du Crédit Mutuel, s'exprime ainsi lors d'un colloque organisé à Bercy sur le micro-crédit (EDITIONS DE BERCY, 2001, p. 86) : “ *sur nos actions de solidarité, nous n'attendons aucune retombée économique ou financière, même si certains bénéficiaires pourraient un jour compter parmi nos clients, cela fait partie de la tradition coopérative du Crédit Mutuel* ”. On retrouve, à travers ces propos, le principe selon lequel les acteurs privilégient l'utilité de l'activité sur sa rentabilité. Seules les Caisses d'Épargne mettent explicitement en œuvre des procédures d'évaluation, notamment pour les Projets d'Initiatives Locales et Solidaire (PELS) où elles évaluent les engagements financiers en distinguant différentes catégories de projets et la contribution à la création d'emplois. Mais ces initiatives des Caisses d'Épargne, impulsées pour partie par l'obligation légale des PELs, n'ont pas encore essaimées dans l'ensemble des banques coopératives. Quant au Crédit Coopératif, il est, au sein du “ club des 5 banques coopératives ”, celui qui communique le plus à la fois sur ses valeurs et sur ses partenariats.

Cette insuffisance d'évaluation et de communication sur la contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale alimente la méconnaissance des spécificités des banques coopératives et la thèse de la banalisation en termes de services et de produits. Qu'en est-il d'un point de vue organisationnel ? Le double pilotage stratégique reste-t-il une garantie de compromis original entre objectifs économiques et sociaux ?

### **III Le sociétariat : pierre angulaire de la contribution à la cohésion économique et sociale ?**

Il ne s'agit pas ici d'aborder la gouvernance coopérative dans son ensemble. Nous centrons notre analyse sur le rôle que peut jouer cette forme originale de gouvernance dans les choix stratégiques susceptibles d'agir sur la cohésion économique et sociale des territoires. Nous considérons ici que le sociétariat est le cœur névralgique de cet engagement.

#### **III-1 Le sociétariat : un vecteur essentiel de contribution à la cohésion économique et sociale**

La double qualité de propriétaire et de client qui caractérise le sociétariat produit théoriquement trois effets :

- Un compromis entre pouvoir économique et managérial et pouvoir démocratique, c'est-à-dire entre pression du marché et satisfaction des besoins sociaux.

- Une meilleure maîtrise des risques du fait d'une réduction de l'asymétrie d'information (réduction des coûts d'accès à l'information sur la clientèle, de l'opportunisme et du risque moral).
- Un ancrage local, avec des stratégies de réseaux d'une part et l'instauration de relations de confiance entre dirigeants/administrateurs et salariés/sociétaires d'autre part.

De façon plus étroite au sein des sociétaires, le groupe des administrateurs joue un rôle primordial. Les administrateurs sont susceptibles à la fois de contribuer à sélectionner à moindre coût les projets et d'ancrer les banques coopératives dans leurs territoires en assumant ainsi un rôle d'apporteurs d'affaire et de détection d'opportunité d'action au plus près du terrain. En effet, en général acteurs de leur territoire, les administrateurs détiennent un savoir d'expertise, individuelle et collective, souvent informel, qui leur permet de diagnostiquer les besoins sur un territoire et de préconiser des éléments de réponses. Ils apparaissent ainsi comme détecteurs et porteurs d'initiatives et de projets crédibles. Ils agissent donc comme force de rappel quant aux valeurs et, *de facto*, à la satisfaction des besoins sociaux. On comprend donc que l'originalité du service rendu soit, pour partie, la résultante d'un mode d'organisation censé mettre les sociétaires en général, et les administrateurs en particulier, au cœur de l'organisation dans le cadre de rapports de réciprocité.

Cet ensemble de compétences détenues par les administrateurs s'inscrit dans une économie de la proximité (COLLETIS, GIANFALDONI, RICHEL-BATTESTI, 2005 ; PECQUEUR, ZIMMERMANN, 2004) qui procure des avantages économiques non négligeables. Dans sa dimension géographique, la proximité favorise les processus d'apprentissage et d'innovation ; dans sa dimension cognitive, elle renforce les savoirs et les compétences et développe les réseaux sociaux et les relations de confiance ; dans sa dimension organisationnelle, elle stimule les coordinations. A travers ces différents aspects, on perçoit comment les administrateurs inscrivent les banques coopératives dans les territoires et produisent des ressources diversifiées, souvent immatérielles, qui renforcent les performances bancaires conjointement à celles des territoires. Ce mouvement d'enrichissement mutuel, à travers la création de ressources (d'externalités), montre non seulement que la création de richesse ne se limite pas à la sphère marchande, mais que les ressources ainsi créées sont à la fois un *input* et un *output* de la production qui lui donnent sens.

Le principe de double qualité apparaît donc porteur d'efficacité conjointe pour l'organisation et par rapport à la cohésion économique et sociale, dans un contexte particulier d'organisations très décentralisées, peu réglementées et peu complexes. Le renforcement de la centralisation des banques coopératives et de leur technostucture gestionnaire, la prédominance de la recherche de la



performance économique pour perdurer dans un contexte d'incertitude, la technicisation de la Banque et le vieillissement et le moindre engagement du sociétariat sont autant de tensions qui limitent la possibilité de “ *l'irruption du débat politique dans la conduite stratégique des affaires* ” (ROUSSEAU, 2005). En ce sens, l'absence de redéfinition du rôle des sociétaires dans l'organisation et l'affaiblissement de leurs contributions aux prises de décision, tendent à réduire les effets théoriques que nous déclinions précédemment.

Dès lors, on ne peut que s'étonner de ces capacités à inventer des services ou des produits originaux qui continuent à irriguer les banques coopératives. On suppose que la Banque coopérative, dans sa dimension Mouvement, garde des traces de ses apprentissages anciens (effets d'expérience) et conserve une part d'administrateurs et sociétaires actifs et engagés. Pour autant, les bouleversements à venir risquent de balayer ces effets d'expérience et il importe de repenser le pacte d'association, sans le limiter aux administrateurs.

### III-2 Renouveler le pacte d'association et repenser la réciprocité

On conçoit ainsi l'enjeu que représente une réflexion sur le renouvellement de la mobilisation du sociétariat et de façon plus étroite des administrateurs. Cela est d'autant plus important que les banques coopératives travaillent de plus en plus avec des non membres. Ainsi par exemple la Caisse d'épargne compte un peu plus de 6 % de sociétaires tandis que le Crédit Mutuel, environ 60 %. Cela est aussi à mettre en liaison avec le renouvellement du sociétariat imputable à l'évolution de la pyramide des âges. Enfin il est nécessaire pour ces groupes bancaires de “ faire la preuve ”, au plan national mais aussi à l'échelle européenne, de leurs *trait distinctifs* ou encore de leurs *spécificités méritoires*.

Les banques coopératives semblent en avoir pris conscience dans les années récentes et, en lien avec la redéfinition de leur projet stratégique, se mobilisent particulièrement dans deux dimensions. D'un côté l'accent est mis sur la réactualisation du système de valeurs qui étaye les banques coopératives et fonde leur identité et de l'autre sur la gouvernance démocratique. Dans les deux cas, les sociétaires sont au cœur des réflexions. Tant au sein des groupes Caisse d'Epargne, Banques Populaires, Crédit Coopératif que du Crédit Mutuel, se sont multipliés dans les années récentes des groupes de travail et autres commissions autour des valeurs et du sociétariat. Partout, il s'agit de définir “ sa distinction coopérative ”<sup>21</sup>. C'est d'ailleurs, et sans doute n'est-ce pas un hasard, le dernier entré dans la famille coopérative (la Caisse d'Epargne) qui a le plus structuré et formalisé les instruments de mobilisation du sociétariat.

#### A- Le système de valeurs au cœur du nouveau coopératif

Cette “ re ” mobilisation du système de valeurs tend à réaffirmer le projet des groupes coopératifs, comme “ un pacte fondateur ”, autour de principes

<sup>21</sup> On reprend ici le terme utilisé par le Groupe Banque Populaire dans son livre Blanc sur le nouveau coopératif du 30 mars 2005.

identitaires forts pour limiter le risque de fragmentation identitaire ou encore de banalisation. Cette remobilisation s'effectue en interne et en externe. Elle repose à la fois sur une stratégie de communication originale vers l'extérieur et une meilleure diffusion de l'information et de la formation en interne. On assiste ainsi à la multiplication de supports d'information et à un regain d'intérêt pour la formation aux valeurs coopératives, notamment en direction des nouveaux entrants, sachant cependant qu'une large part de la formation s'effectue " sur le tas " au plan local, lorsque dans les caisses, le sociétariat est présent, actif et dynamique.

Dans le même temps, la rencontre entre des contraintes prudentielles édictées au niveau national et international et des impératifs de gestion fixés au niveau national ou régional par les groupes bancaires coopératifs, induit des tensions qui s'expriment particulièrement dans les caisses locales. Certains chargés de clientèle font état de la tension entre le registre des valeurs citoyennes d'un côté et les registres marchand et industriel de leur activité de l'autre, où il importe de faire du chiffre et de minimiser les risques (SURZUR, 2000). Confrontés à cette injonction paradoxale, le plus souvent ils privilégient les dynamiques marchandes, ayant des difficultés, dans l'exercice du métier au quotidien, à combiner les deux. De culture marchande et industrielle dominante<sup>22</sup>, ils intègrent au mieux le discours coopératif comme un instrument de marketing original qu'ils vont mobiliser en tant que tel. La caisse (ou l'agence), à la fois espace de proximité et espace de rationalisation managériale, devient ainsi le théâtre des tensions entre administrateurs et commerciaux et entre commerciaux de générations différentes. Il est loin d'être évident que les salariés des caisses aient pu s'approprier les modifications de discours et éventuellement de règles impulsées par le sommet, sans des ajustements locaux pouvant s'apparenter à des perversions<sup>23</sup>, la prédominance des logiques commerciales et concurrentielle pouvant être perçue comme antinomique avec les principes coopératifs. On perçoit ainsi les risques de déstabilisation d'une culture professionnelle tendue entre coopération et industrialisation concurrentielle au plan local et ses effets potentiellement dévastateurs sur la culture professionnelle du groupe et son système de valeurs. Il peut en résulter une fragilisation identitaire, fortement synonyme de banalisation, susceptible d'infléchir les performances des groupes coopératifs. Au plan local, les caisses où les tensions sont affaiblies sont celles où les relations de proximité entre salariés et sociétaires et entre dirigeants bancaires et administrateurs sont les plus intenses, laissant supposer la constitution de " communautés professionnelles " et d'apprentissages collectifs fondés sur la répétition d'actions menées en commun. Ce sont aussi celles où des discussions locales naissent les perceptions de nouveaux problèmes et enjeux dans le cadre d' " effets de proximité ". En ce sens, toute réflexion sur les valeurs devraient prendre en considération le nécessaire enracinement dans

<sup>22</sup> Ils sont généralement recrutés à Bac + 2 avec des formations de type BTS Action Commerciale.

<sup>23</sup> Pour plus d'approfondissement sur ces tensions, voir Courpasson (1995).

l'espace local, contribuant ainsi à réinjecter la proximité et la décentralisation au cœur des stratégies coopératives.

*B- Connaître et mobiliser le sociétariat : comment renforcer “ l'affectio societatis ” ?*

Renforcer *l'affectio societatis* (PFIMLIN, 2005) suppose trois conditions. En premier lieu, il importe de connaître le sociétariat : Qui sont les sociétaires ? Quelles sont leurs motivations ? Comment les mobiliser et quelle animation du sociétariat ? En second lieu, la construction d'outils pour diffuser et faire partager les valeurs est essentielle. Il s'agit dans le même temps de renforcer la capacité des sociétaires à s'approprier cette information, à prendre des décisions et réaliser des arbitrages, notamment par le développement de formations dédiées. Enfin, il faut s'interroger conjointement sur les lieux d'expression et de pouvoir des sociétaires et plus étroitement des administrateurs, en d'autres termes, sur la place et le rôle des sociétaires et de l'assemblée générale et celui des administrateurs et du CA. Comment contribuer au regain de la vie sociale (l'Assemblée Générale ne peut rester le seul moment de la vie sociale), en convertissant le coût que cela représente, en un investissement stratégique ? Nos enquêtes tendent à prouver que sur ces trois conditions, le chantier est tout juste ouvert, et les configurations observables dans les différentes banques restent hétérogènes.

Peu nombreux sont en effet les groupes coopératifs qui ont introduit de véritables instruments pour réaliser l'objectif de mobilisation du sociétariat. C'est le cas de la FNCE, qui a mis en place un grand nombre d'instruments d'observation et d'évaluation du sociétariat, ainsi qu'une politique volontariste d'animation. Elle a ainsi mis en place un observatoire du sociétariat. 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. Ces *intermédiaires* sont retracés dans les rapports d'activité de la Fédération<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Au niveau national, par exemple, création en 2002 d'un *observatoire du sociétariat* qui réalise un ensemble d'études annuelles, qualitatives et quantitatives, dont l'objectif est une connaissance fine des sociétaires et de leurs attentes qui s'insère plus largement dans un service d'études et de prospective dont l'objectif est d'être un outil pragmatique d'aide à la décision et création en 2004 d'un *Comité trimestriel de coordination et de veille sur le sociétariat* pour initier et coordonner les différentes initiatives et être force de proposition auprès des instances dirigeantes... tandis qu'au niveau infra national, on assiste par exemple à la mise en place de rencontres dédiées en direction des sociétaires : “ *les rencontres privilèges* ” avec des modules d'animation pour diffuser de l'information sur les activités ou les spécificités de la Caisse d'Épargne et sa capacité à répondre aux besoins.

Le Crédit Coopératif affiche quant à lui un *sociétariat institutionnel* maîtrisé. Les instances de participation introduites pour intégrer la vie associative, caractéristiques du Crédit Coopératif et d'un sociétariat de personnes morales, permettent d'associer de façon complémentaire les sociétaires dans le choix des services et des produits offerts à l'échelle infra nationale. 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 du Crédit Coopératif. Nos interlocuteurs ont aussi souligné la plus grande difficulté à mobiliser des personnes morales que des personnes physiques ainsi que l'importance des configurations régionales de réseaux d'acteurs fédératifs. La question qui restait en suspend semblait être, une fois encore, la manière de faire vivre le sociétariat.

Les Banques Populaires, dès 2001, ont lancé une politique active du sociétariat : il s'agissait de repérer un ensemble de bonnes pratiques et d'élaborer des plans d'action au niveau régional afin de réaliser 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 composé de dirigeants a été mis en place pour rédiger un livre blanc sur le sociétariat dans le Groupe. Elles construisent enfin un *benchmarking* du sociétariat entre banques coopératives françaises en retenant quatre critères : le nombre de sociétaire, la participation au *welfare*, l'existence d'une fondation et la participation à des actions de solidarité internationale. On note cependant que les Caisses Desjardins restent à bien des égards " le " modèle de référence, que chacune des banques coopératives observe pour construire sa propre stratégie.

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, tandis que la Confédération participe activement aux réflexions menées sur la gouvernance, à l'échelle européenne et au niveau national.

Toutes les banques coopératives soulignent l'importance de l'information dans la mobilisation des sociétaires et leur implication dans un projet collectif. Elles ont toutes augmenté les informations qu'elles mettent à disposition de leurs sociétaires et multiplié les canaux de diffusion de cette information<sup>25</sup>. Toutes disposent de revues généralistes ou à destination de segments de " clientèle " particuliers, publiées au plan régional et/ou national. On assiste aussi au développement de lettres électroniques d'information et de sites internet dédiés

---

<sup>25</sup> On notera cependant que ce renforcement de la diffusion d'information n'est pas spécifique aux banques coopératives, les sociétés par actions ont aussi renforcé l'accessibilité des informations en direction de leurs actionnaires.

dont l'objectif est de maintenir des liens plus étroits avec les sociétaires ainsi que le souligne le Crédit Coopératif. Une fois encore cependant, la Caisse d'Epargne semble avoir fait preuve d'une grande diversité de moyens de diffusion de cette information à destination plus ou moins large. Cette information peut concerner le groupe, les spécificités coopératives ou prendre la forme de fascicules conseils en direction de segments particuliers des clients de la Caisse d'Epargne.

On observe cependant, que le plus souvent, qu'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 de la continuité et de la 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. Certains groupes adjoignent en complément d'autres instruments tels que des journées d'information, des clubs, des ateliers. Mais paradoxalement alors que l'on perçoit l'importance de la proximité dans la mobilisation du sociétariat, la question de la taille des caisses n'apparaît pas discriminante dans le questionnement sur la mobilisation et la participation des sociétaires, ainsi que le soulignait déjà le rapport des Caisses Desjardins (2002).

Si le renforcement de l'information est commun à l'ensemble des groupes bancaires coopératifs notamment, les lieux d'impulsion stratégique de la mobilisation du sociétariat sont polarisés. Dans un cas, les dispositifs sont instaurés majoritairement au niveau national (la Caisse d'Epargne) et font l'objet d'une communication significative ; dans un second cas, les dynamiques sont portées au plan infra national (Crédit Mutuel, et à un moindre niveau les Banques Populaires et le Crédit Agricole). Dans un troisième cas, celui du Crédit Coopératif, spécifique en ce sens que ses sociétaires sont essentiellement des personnes morales, on observe une articulation entre vie démocratique (AG 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 infra nationale une fonction réelle. On retrouve, une fois encore, dans l'hétérogénéité de ces schémas les traces marquantes de l'histoire de chacune des grandes fédérations bancaires.

De façon générale, la Caisse d'Epargne semble avoir le plus structuré son organisation démocratique et notamment au niveau des administrateurs. Sans doute parce qu'au préalable de son changement de statut, cette organisation était inexistante. Elle a instauré deux niveaux d'administrateurs (DUET, 2004) : les administrateurs du Conseil d'Orientation et de Surveillance (COS) s'inscrivent en référence à la gestion bancaire dans un objectif d'efficacité économique, tandis que les administrateurs de Sociétés Locales d'Epargne (SLE) s'inscrivent

dans des relations de proximité avec les sociétaires et participent aux missions d'intérêt général et donc aux PELS. C'est là une des originalités du modèle "Caisse d'épargne". 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'épargne. 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 son 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 explicite des administrateurs de SLE de plus d'implications dans le cadre d'actions concrètes plus que sur la participation au CA.

Paradoxalement, alors que le cas des Caisses Desjardins au Québec est souvent présenté comme exemplaire quant à sa vie démocratique, et source d'inspiration pour les différents Groupes bancaires coopératifs français<sup>26</sup>, 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 de gouvernance concerne les pouvoirs décisionnaires des administrateurs et *a fortiori*, ceux des sociétaires, et la gamme des responsabilités qui leur sont confiées. C'est l'un des enjeux des rapports de réciprocité. En effet, nos interlocuteurs ont souligné l'importance de (re) mobiliser et d'élargir le sociétariat, sans pour autant déboucher sur une réflexion sur leur place et leur rôle dans l'organisation d'ensemble. C'est pourtant là que se joue la question de *l'affectio societatis*. Comment redonner le sentiment d'appartenance aux sociétaires. Comment éviter une caricature de "concertation" ? Ces questions restent peu posées et forcément non résolues à ce jour. On conçoit alors que les sociétaires possèdent des ressources cognitives qui sont largement sous évaluées, notamment au niveau de leur capacité à contribuer à la production de services (en interne ou externalisée) et à l'efficacité de la banque insérée territorialement.

## Conclusion

Les pratiques industrielles et commerciales des banques coopératives, largement contraintes par la concurrence bancaire et la réglementation internationale, coexistent avec des dispositifs originaux et innovants de contribution à la cohésion économique et sociale des territoires. Cette coexistence, n'a pas mis en périls, jusqu'à ce jour, la rentabilité générale des banques coopératives. Ainsi, contrairement à ce qui est parfois affirmé, il reste au sein des banques coopératives des interstices qui rendent possible la production de produits et de

<sup>26</sup> On pense notamment au rapport réalisé par la FNCE en 2002 sur le Mouvement Desjardins (FNCE, 2002), ou encore le rapport réalisé par les Caisses Desjardins sur la gouvernance des coopératives de crédit (2002).

services pour lesquels l'utilité est privilégiée par rapport à une rentabilité immédiate. Ces dispositifs visent soit à faciliter l'accès au marché (dispositif pour réduire l'exclusion bancaire) soit à transformer les règles du marché (finance solidaire). Certains services ont fait l'objet d'une diffusion dans l'ensemble du monde bancaire, d'autres commencent à se déployer. La difficulté pour les banques coopératives aujourd'hui relève de cette nécessité de devoir à la fois produire les mêmes services que les autres banques, à une tarification au moins aussi avantageuse (*“ faire mieux que les autres pour pouvoir faire différemment en complément ”*), tout en offrant des services complémentaires sur des segments d'activité producteurs de richesses certes, mais non valorisées et valorisables, dans un contexte où la spécificité statutaire est méconnue et les rapports de réciprocité entre les associés et l'organisation sont fragilisés.

Face à l'exacerbation des tensions et à la multiplication des conflits potentiels entre les différentes parties prenantes, deux constats peuvent être tirés de notre analyse. En premier lieu, la méconnaissance de l'universalité des contraintes bancaires d'une part et des conséquences de ce mode d'organisation spécifique sur la pérennisation des banques coopératives d'autre part, expriment la nécessité de renforcer l'information et son accessibilité pour les clients et/ ou sociétaires. En second lieu, il convient de souligner l'importance de renforcer le nombre de sociétaires, leur mobilisation et le pacte d'association. Aussi, peut-on mesurer l'enjeu d'un retour sur les valeurs coopératives et leur combinaison avec le projet affiché par les banques étudiées : car le sociétariat est incontestablement une pièce maîtresse de la *“ distinction coopérative ”*. Plus fondamentalement, l'enjeu réside dans la recherche d'un nouvel agencement productif qui combine les capacités d'innovations en matière de produits et de services bancaires avec la reconquête de *l'affectio societatis*...

## BIBLIOGRAPHIE

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

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

CAISSES DESJARDINS, 2002, *Enquête sur la gouvernance des coopératives de crédit*, Document de travail.

COLLETIS G., GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., 2005, “ Economie sociale et solidaire, territoires et proximité ”, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 296, pp. 8-25.

COURPASSON D., 1995, “ Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque ”, *Sociologie du Travail*, n°1, pp.1-24.

DI SALVO R., 2002, “ La Gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe ”, G. GLOUKOVIEZOFF (dir.), *Exclusion et Liens Financiers – L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras 2004, Economica, Paris, pp. 165-179.

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

EDITIONS DE BERCY, 2001, *Micro-crédit, micro-entreprises : pour la croissance et l'emploi*, Coll. Colloques, Paris.

ENJOLRAS B., 1995, *Le marché providence, aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Coll. Sociologie Economique, Desclée de Brouwer.

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

GLOUKOVIEZOFF G. (dir.), 2005, *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*, Economica, Paris.

GLOUKOVIEZOFF G., MONROSE M., 2004, “ Accès et utilisation des services bancaires par les allocataires de minima sociaux ”, *Études et Résultats*, n°351, DREES, Paris.

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

GLOUKOVIEZOFF G., 2002, “ Des pratiques bancaires sources d'exclusion ”, in : SERVET J.-M., GUERIN I. (éd.), *Exclusion et liens financiers. Rapports du Centre Walras 2002*, Economica, Paris, pp. 216-232.

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

MALO M.-C., LAPOUTTE A., 2002, “ Caisse d'Epargne et ADIE : une configuration partenariale innovatrice ”, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 286, novembre, pp. 23-35.

MILHAUD C., 2000, “ Les Caisses d'Epargne à l'heure coopérative ”, in *RECMA, Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°277, pp. 50-52.

PARPAIS C., 2004, “ Le rôle des banques coopératives et mutualistes ”, in DEMOUSTIER D. (coord.), *Economie sociale et Développement local*, Ed. Les Cahiers de l'Economie Sociale, IES, Paris.



PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.-B. (dir.), 2004, *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier, Paris.

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

RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P.(dir.) et ORY J-N., JAEGGER M., GURTNER E., GLOUKOVIEZOFF G., ALCARAS J-R., ET SIFAKIS C., 2005, *Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités*, Rapport financée par la DIES, CEFI, Université de la Méditerranée.

RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (dir.), 2003, *Réseaux économiques et Utilité sociale : évaluation de l'accompagnement et du financement de la création de très petites entreprises en Région PACA*, Rapport pour le compte de la MIRE et de la DIES, CEFI-CNRS, Université de la Méditerranée.

RICHEZ-BATTESTI N., MENDEZ A., 1997, *Les 20 ans du Crédit Mutuel Méditerranéen*, Rapport pour le compte du Crédit Mutuel Méditerranéen, Marseille, juillet, 151 pages.

ROUSSEAU F., 2005, *L'économie en mutation : l'entrepreneuriat sociale, quel acteur de progrès et de développement économique régional ?*, Note sur l'Atelier 3, Assises régionales de l'Entrepreneuriat social ; une réponse aux enjeux de société, 30 nov-1<sup>er</sup> déc., Marseille.

SURZUR J.-J., 2002, “ Le secteur mutualiste et coopératif financier : quel devenir ? ”, *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp. 261-267.

TASQUE S., 2005, “ Les services financiers de La Poste en Europe. Des banques pas tout à fait comme les autres ? ”, in GLOUKOVIEZOFF G, *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*, Economica, Paris, pp. 285-302.

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

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