

**Entre banalisation et reconquête de l'identité
coopérative :
Le cas des banques coopératives en France**

Nadine Richez-Battesti¹

¹ Nadine Richez-Battesti est maître de conférences en Economie et chercheure au CEFI. Elle dirige un master professionnel : Economie sociale :management des projets et de compétences à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'université de la Méditerranée.
Mail : nrichezbattesti@wanadoo.fr et richez@univ-aix.fr

Résumé et mots clés

Banques coopératives, identité, communauté de pratique, coopération communautaire

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

Summary and key words

Cooperative bank, identity, community practice, communautary cooperation

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

Resumen y palabras claves

Cooperativas de credito, identidad, prácticas comunes, cooperación comunitaria.

Nuestro trabajo se centra sobre un segmento específico del sector cooperativo, el de los Cooperativas de credito. A partir de una discusión acerca de " banalización e identidad cooperativa" buscamos mostrar la necesidad de enfocar las dos vertientes de la identidad cooperativa : por un lado, la reglas y la organización de ésta, por otro, los colectivos de trabajo. Utilizamos cuatro dimensiones para identificar los conflictos potenciales relacionados con una destabilización de la identidad. A continuación, presentamos desde un punto de vista estratégico y axiológico las modalidades que permiten conquistar de nuevo la identidad cooperativa. Por último, mostramos que este proceso de reconquista es incompleto en un contexto en el que las modalidades prácticas de la actividad no han sido del todo exploradas. Sin embargo, éstas constituyen uno de los componentes esenciales, aunque subestimado, de la identidad cooperativa.

Notre analyse porte sur un segment particulier du secteur coopératif, celui des banques et sur un seul pays, la France². Les travaux de recherche sur ce secteur en économie et en gestion s'orientent généralement autour de deux perspectives. La première est centrée sur les moindres performances des banques coopératives relativement aux banques SA³, largement porté par la littérature anglo-saxonne (Akella, Greenbaum, 1988 ; Mayers Smith, 1994, Hansmann, 1985 ; 1996). La seconde est orientée sur la contribution des banques coopératives au "welfare" et à la production de l'intérêt général (Allen, Gale, 1995 ; Labye, Lagoutte, Renversez, 2002). L'accent est mis à la fois sur les spécificités des principes de gouvernance (Chaves, Soler, 2004) et sur le risque de banalisation. Nous nous situons dans cette seconde perspective en combinant une analyse des principes de gouvernance, des innovations de produits et de services et des collectifs de travail dans le cadre d'une approche identitaire.

La question de la banalisation est souvent soulignée comme un trait dominant des transformations en cours qui affecteraient les organisations de l'économie sociale. Certains l'appréhendent en termes d'isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1995 ; Di Maggio, Powel, 1983), d'autres considèrent l'intensité croissante des règles de marché au détriment des règles coopératives (Côté, 2002). Le plus souvent, la banalisation s'exprime dans l'évaluation de l'écart entre le modèle de référence retenu (la norme), celui des principes identitaires coopératifs (Vienney, 1980 ; 1994 ; Côté, 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 ou d'une éventuelle banalisation.

Notre hypothèse est la suivante : les banques coopératives, confrontées à la banalisation, tentent aujourd'hui de ré-articuler la banque et le mouvement à travers l'émergence d'un nouvel agencement productif qui combine de façon cohérente des capacités d'innovation en matière de produits et de services bancaires avec la reconquête de *l'affectio mutualis* (IFA, 2006). Elles introduisent ainsi un double mouvement de continuité et de rupture par rapport au passé, à travers le renouvellement des modalités de coopération stratégique de type communautaire entre des parties prenantes élargies (objectifs partagés, appartenance au groupe, interaction avec des groupes externes), dans le cadre d'un processus de reconquête identitaire.

Dans une première partie, après avoir discuté de la question de la banalisation, nous nous efforcerons de caractériser les tendances et les déterminants de la banalisation dans les banques coopératives, en mettant en avant les conflits potentiels entre les parties prenantes. Puis, dans un second temps, nous nous interrogerons sur les modalités de reconquête de l'identité coopérative à travers des innovations de produits et de services et la réactualisation de son mode de gouvernance, dans le cadre d'une économie de proximité.

TENDANCES ET DÉTERMINANTS DE LA BANALISATION DANS LES BANQUES COOPÉRATIVES EN FRANCE

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

Banalisation versus identité ?

On considère généralement que la banalisation s'apparente à une disparition ou un affaiblissement de l'identité coopérative qui affecte prioritairement l'organisation et moins les relations humaines ou interpersonnelles au sein de cette organisation. Ce processus de banalisation signifie que l'on s'éloigne d'une norme ou d'un socle de valeurs prédéfini pour se

2 Cette communication est en lien avec un contrat de recherche collectif réalisé sous la direction de Richez-Battesti et Gianfaldoni (2005)

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

rapprocher d'une autre norme. Pour évaluer ce déplacement, il importe donc que la norme de référence d'origine soit connue et légitime. Dans le champ coopératif, le plus souvent la norme retenue est celle de l'ACI (1995)⁴, c'est-à-dire la Déclaration internationale sur l'identité coopérative. Les sept grands principes qui la fondent concernent l'organisation et sa finalité (adhésion volontaire et libre ; pouvoir démocratique exercée par les membres ; participation économique des membres ; autonomie et indépendance ; éducation, formation et information ; coopération entre les coopératives ; engagement envers la communauté). En lien avec cette norme, le processus de banalisation devrait se limiter à la prise en compte de l'organisation et de sa finalité. Or pour caractériser la banalisation dans le champ de l'économie sociale, trois dimensions sont généralement retenues :

- le mode d'organisation (avec en son sein le processus de décision, le partage du pouvoir, la participation économique...) et sa finalité,
- l'offre de produits et de services offerts, leur contribution à l'accès au marché ou à sa régulation et leur caractère innovant (répondre à un besoin non satisfait...),
- leur mode de production et notamment les modalités d'association de l'ensemble des parties prenantes, dont les adhérents et les sociétaires, et donc l'action collective en interne et en externe de l'organisation.

La confrontation entre le référentiel de normes d'un côté et ces trois dimensions de la banalisation révèle un écart. Cela nous amène donc à considérer que l'identité coopérative (ou son opposé la banalisation) ne peut s'apprécier uniquement à l'aune des idéologies fondatrices du mouvement coopératif inscrites dans la déclaration de l'ACI. Deux éléments complémentaires doivent être pris en compte :

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

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

- La première se rattache à un certain nombre de travaux, issus des sciences de gestion qui enferme l'identité dans l'organisation et dans la stratégie (STRATEGOR, 1997). Dans cette perspective, l'analyse des comportements des individus ne concerne pas la question identitaire mais la culture de l'entreprise.

- Une deuxième conception plus en lien avec l'école des relations humaines, fait de l'identité le fondement de formes originales de coopération stratégique entre les individus dans le cadre d'une organisation. Ainsi Dameron (2002) analyse les relations entre identité sociale et comportements coopératifs de type communautaire, ainsi que les formes de cohésion qui en résultent. Elle définit la coopération communautaire comme *" s'instaurant dans le partage des tâches au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs partagés, dans un espace d'interactions avec d'autres groupes "* (p. 9). Dans cette seconde perspective, en lien avec les coopérations, on introduit en complément de l'organisation, la prise en compte des modalités d'exercice de l'activité⁵ et notamment de l'organisation du travail, dont on perçoit le caractère fortement stratégique. L'inscription de

4 Ces principes étant ancrés dans la tradition coopérative des pionniers de Rochdale, en passant par les principes Raiffesen et Schulze-Delitzsh

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

l'identité dans les formes de coopération nous semble alors ouvrir des perspectives complémentaires, à la fois en termes de proximité⁶ et de communautés de pratiques⁷, elles mêmes auto-productrices d'identité et d'apprentissage.

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

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

L'appréhension conjointe des deux versants de l'identité - le premier en prise avec l'organisation et en lien avec la politique de l'entreprise ; le second en lien avec les coopérations dans le travail ainsi que les tensions qui peuvent résulter de leur confrontation restent marginales. En nous inspirant des travaux d'Eme (2005), nous considérons que les organisations de l'ESS combinent en tension ces deux formes identitaires dans le cadre d'un double mouvement de continuité et de rupture qui caractérise les trajectoires identitaires. Chacun des deux versants intègre une dimension stratégique et axiologique de l'identité coopérative. Dans le collectif de travail se déploient des communautés de pratiques qui contribuent à produire du sens et des processus identitaires (Wenger, 1998) sur la base de coopérations sans cesse mises en actes, dans l'objectif de réaliser des buts communs et partagés, selon un processus de socialisation. Le collectif de travail est aussi le lieu de relations de pouvoir qui contribuent à façonner les trajectoires identitaires (Eme, 2005) et orientent les stratégies.

Aussi, l'identité coopérative s'appréhende-t-elle à la fois dans les règles organisationnelles et dans les coopérations communautaires dans le travail en combinant les dimensions stratégiques et axiologiques, selon des trajectoires identitaires, individuelles et collectives plus ou moins heurtées.

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

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

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

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

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

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

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

les banques SA que certains qualifient de banalisation, en ce sens qu'elles n'ont pas renouvelé leurs pratiques et donc leur *distinction*.

Les deux autres dimensions, *l'appartenance et l'action collective*, font l'objet de plus de tensions et de conflits potentiels, parmi lesquels trois d'entre eux sont à souligner.

Un premier type de conflit d'intérêt potentiel entre la Banque et le Mouvement⁸, donc entre les salariés (pôle d'exécution centré sur l'efficacité) et les sociétaires (pôle politique et décisionnel centré sur la solidarité). Il se traduit souvent par la prépondérance d'une certaine technocratie gestionnaire, sans force de rappel des sociétaires. De façon liée, des tensions peuvent naître du fait d'une perte de sens et d'efficacité du sociétariat dans l'organisation : être sociétaire pourquoi ? Quelle place pour les sociétaires par rapport aux clients ? Quel rôle pour les sociétaires et pour les administrateurs ? Comment recréer le cercle vertueux de la double qualité ? C'est enfin un antagonisme potentiel accru entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de rentabilité financière, exacerbé du fait de la présence dans les groupes coopératifs de banque SA et donc d'actionnaires par rapport aux sociétaires. Ce dernier antagonisme peut affecter à terme à la fois le mode d'organisation (rationalisation des activités) et le type de produits ou de services offerts (recherche d'activité créatrice de valeurs ; prédominance de services rentables et/ou génériques sur des services adaptés).

Un second type de tension porte explicitement sur les questions de la proximité et sur le modèle organisationnel décentralisé. Soumises aux mêmes normes juridiques et financières que les autres banques, les banques coopératives ont progressivement remis en question leur modèle originel de type *bottom up* et avec lui la coexistence de principes d'intégration stratégiques (système fédératif) et des principes de décentralisation fonctionnelles et opérationnelle (autonomie décisionnelle des banques régionales et autonomie relative des caisses locales). La prédominance d'un modèle d'intégration *top down* s'est accompagnée d'une centralisation du pouvoir de décision et du contrôle stratégique allant de pair avec une réduction des zones d'autonomie et le développement d'un *sociétariat formel* (Di Salvo, 2002). On voit ainsi se développer une fracture entre un binôme décisionnel (managers+administrateurs) et un binôme exécutant ou passif (salariés et sociétaires de base). Dans le même temps, l'intensification de la concurrence a contribué à l'accroissement de la taille critique des groupes coopératifs et au renforcement des économies de ressources, avec des emboîtements entre banques coopératives et banque S.A. On perçoit là encore des tensions entre proximité et centralisation.

Les transformations des banques coopératives

Approche <i>Bottom up</i>	Approche <i>top down</i>
Principes de complémentarité - Contrôle propriétaire des organes centraux - Forte autonomie entrepreneuriale des banques régionales - Base sociétaire et fonctionnement démocratique de bas en haut	Principes d'intégration - Centralisation des pouvoirs d'orientation et de contrôle stratégique - Pertes des zones d'autonomie - Sociétariat formel et démocratie réelle limité avec fonctionnement du haut vers le bas

Source : inspiré de Di Salvo, 2002

Enfin un troisième type de tensions émerge dans le collectif de travail. Elles sont liées à la déstabilisation d'une culture professionnelle tendue entre coopération et industrialisation concurrentielle, particulièrement sensible dans les caisses locales. Dans l'exercice de l'activité, les coopérations entre les acteurs, la manière de construire le travail sont-elles encore spécifiques ? Qu'en est-il des relations de pouvoir ?

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

QUELLES MODALITÉS DE RECONQUÊTE DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE ?

⁸ On retrouve ici le quadrilatère de Desroche (1996).

Nous observons un double mouvement de reconquête de l'identité coopérative. Il se repère d'une part à travers des innovations sur des produits et des services bancaires en lien avec la proximité, l'élargissement des parties prenantes et des apprentissages qui apparaissent comme autant de spécificités. Il s'observe d'autre part dans une remobilisation *l'affectio mutualis*. Celle-ci s'accompagne cependant de la prédominance d'une approche organisationnelle tandis que reste sous estimée la prise en compte des modalités d'exercice de l'activité.

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

Le premier volet de cette reconquête concerne des innovations de produits et de services qui restent spécifiques aux banques coopératives et qu'elle ne valorisent que très marginalement.

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

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

C'est enfin dans *la contribution à la création et à la pérennisation d'activités*, dans le cadre de configurations partenariales innovantes (Malo, Lapoutte, 2002) associant collectivités territoriales et associations, généralement centrés sur le micro-crédit et sur du capital-risque, que les banques coopératives se sont distinguées. Dans le cadre de stratégies d'externalisation, elles ont apporté à des associations médiatrices des financements (fonds de garantie, prêts aux créateurs) et des compétences techniques, contribuant à étendre l'accès au crédit.

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

Le deuxième volet de la reconquête de l'identité coopérative concerne *l'affectio mutualis*. Les banques coopératives, dans le cadre de groupes de travail et autres commissions, construisent une stratégie centrée sur deux dimensions interdépendantes. On observe d'un côté un effort de réactualisation de leur système de valeurs et d'affirmation de leur " *distinction coopérative* " (Banque populaire, 2005), en interne et en externe : meilleure communication en externe avec multiplication des supports d'information, formation en interne... De l'autre, l'accent est mis depuis le début du millénaire sur la reconquête et la mobilisation du sociétariat, les Caisses Desjardins restant à bien des égards " le " modèle de référence, que chacune des banques coopératives observe pour construire sa propre stratégie. Les réponses sont encore non abouties 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.

- **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 était inexistante. Elle a instauré désormais 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'Épargne (SLE) s'inscrivent dans des 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'épargne⁹.

- 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 infra nationale. 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 infra nationale 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. 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 suspens semblait 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 composé 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, tandis que la Confédération participe activement aux réflexions menées sur la gouvernance à l'échelle européenne et au niveau national (Pfimlin, 2005 ; IFA, 2006).

- Enfin, le **Crédit Agricole** semble lui aussi mobilisé, de façon plus récente, par une réflexion sur le sociétariat (meilleure connaissance et mobilisation).

⁹Cette 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.

Toutes les banques coopératives soulignent l'importance de l'information¹⁰ 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. 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. 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.

Une reconquête inachevée : pouvoirs et collectifs de travail sous-estimés ?

Contrairement à l'hypothèse que nous formulions au début de notre papier, ces deux volets de reconquête de l'identité coopérative ne sont pas articulés dans un agencement productif qui combinerait innovations de produits et de services et *affectio mutualis* dans le cadre d'un projet renouvelé. Les dimensions stratégique et axiologique sont pour parties associées, mais l'analyse du collectif de travail reste singulièrement absente. On voit émerger de nouvelles coopérations stratégiques en termes de produits et de service ; la reconquête du sociétariat est aussi présentée en terme stratégique sans qu'elle ne soit pour autant complètement assumée. Paradoxalement, alors que les Caisses Desjardins au Québec font référence quant à leur vie démocratique, et sont source d'inspiration pour les différents groupes bancaires coopératifs français¹¹, 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 sont confiées, avec l'enjeu des rapports de réciprocité (quelle contrepartie au fait d'être sociétaire, qui ne se limite pas à une dimension symbolique ?). En effet, les banques coopératives affirment 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 mutualis*. 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. Il semble que les ressources cognitives des sociétaires soient largement sous-évaluées, notamment au niveau de leur capacité à contribuer à la production de services (en interne ou externalisée) dans des rapports de proximité.

On constate aussi et surtout, que le travail et plus largement les modalités d'exercice de l'activité, restent peu explorés dans les dynamiques de reconquête de l'identité coopérative. C'est pourtant dans l'activité de travail que se construisent des objectifs partagés, que se tisse l'appartenance à un groupe et que se développe l'interaction avec des groupes externes. C'est aussi dans l'activité de travail que se construisent les processus de socialisation à l'œuvre dans les coopérations communautaires. Or la question des collectifs de travail, et en leur sein de relations interpersonnelles, des solidarités vécues et du sens donné à l'expérience partagée en commun, et finalement des ressorts de l'action collective, ne sont pas pris en compte dans les banques coopératives, ni dans leur dimension stratégique, ni dans leur dimension axiologique. Ils sont absents des rapports auxquels nous avons pu avoir accès et nos entretiens confortent leur caractère marginal. Ils sont parfois évoqués indirectement, par des administrateurs de longue date, pour signaler leur moindre engagement dans le projet et l'affaiblissement de leur

10 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.

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

contribution au collectif. Ils sont généralement mis en avant dès qu'il y a externalisation des activités : ainsi dans l'appui à la création d'entreprises, la communauté d'intérêt pour le projet, le temps passé en commun et les rites d'interaction tels que les comités d'engagement de crédit, voire la nécessité de justifier des résultats en direction de l'extérieur, sont autant d'attributs d'une coopération vecteur de création de connaissance, de sens, de socialisation et plus largement d'identité.

CONCLUSION

Aussi avec la prédominance du débat sur les règles d'organisation, les banques coopératives se privent d'un levier susceptible de contribuer au renouvellement de modalités de coopération stratégique de type communautaire et à la mise en œuvre de ce second versant de l'identité qu'avec Dubar nous qualifions "d'identité pour soi". C'est pourtant dans l'articulation entre dimension stratégique et axiologique, entre règles d'organisation et collectifs de travail que sont susceptibles de se reconstruire des identités coopératives qui s'afficheraient ainsi à la fois dans les modes de gouvernance, mais aussi dans l'activité de travail au cœur des processus de socialisation.

Bibliographie

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

Akella, Greenbaum, 1988, "Savings and loans ownership structure and expense-preference", *Journal of Banking and Finance*, n°12, pp. 419-437.

Allen F., Gale D., 1995, "A welfare Comparison of intermediaries and financial Markets in Germany and the US", *European Economic Review*, n°2, mars.

Banques Populaires, 2005, *Livre Blanc sur le Renouveau Coopératif*, mars.

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

Chaves R., Soler F., 2004, *El gobierno de las cooperativas de credito en Espana*, Ciriec Espana.

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

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

Côté D., Lévesque B., 1995, "Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation", in Zevi A., Monzon Campos J-L. (eds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Coll. Ouvertures Economiques, Cirie, De Boeck Université, Bruxelles.

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

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

Di Maggio P.J., Powel W., 1983, "The Iron Cage Revisted : Institutionnal Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review.*, Vol. 48, April, pp.147-160.

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

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

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

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

FNCE, 2002, *Le mouvement Desjardin, la distinction coopérative*, Etudes et Analyses n°10 ; Les Dossiers de l Fédération, Paris.

Gloukoviezoff G., "De la bancarisation de masse à l'exclusion bancaire, puis sociale", *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, Juillet-septembre, pp. 11-38.

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

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

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

Labye A., Lagoute C., Renversez F., 2002, "Banques mutualistes et systèmes financiers : une

analyse comparative Allemagne, Grande Bretagne, France ” *Revue d’Economie Financière*, n° 67, pp. 85-109.

Malo M.C., Lapoutte A., 2002, “ Caisse d’Epargne et ADIE : une configuration partenariale innovatrice ”, *RECMA, Revue Internationale de l’Economie sociale*, n° 286, nov. pp. 23-35.

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

Milhaud C., 2000, les Caisses d’epargne, à l’heure coopérative, *RECMA, Revue Internationale d’Economie Sociale*, n°277,pp.50-62

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

Richez-Battesti N. et alii, 2006, “ Quelle contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale des territoires ? : une approche en termes d’innovations sociales ”, *Communication aux XXème Rencontres de l’ADDES*, Paris, 7 mars.

Richez-Battesti N., Gianfadoni P. (dir.), 2005, *Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités*, Rapport de recherche pour laDIES, Cefi-Université de la Méditerranée.

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

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

Storper M.,1997, *The regional would : Territorial development in global economy*, Guilford Press.

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

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

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

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

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