

**Pour une gestion du sociétariat**  
**Le cas du Crédit mutuel Anjou**  
**For better member services**  
**The case of Crédit mutuel Anjou**

Dominique Nouvel

Number 308, May 2008

Vers de nouveaux modèles de gouvernance  
Towards New Models of Governance

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021171ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1021171ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)  
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Nouvel, D. (2008). Pour une gestion du sociétariat : le cas du Crédit mutuel Anjou. *Revue internationale de l'économie sociale*, (308), 35–55.  
<https://doi.org/10.7202/1021171ar>

Article abstract

This article looks at the strategic path of a cooperative bank, Crédit mutuel Anjou. The bank's initial mission, called the "political dimension," centered on the social concerns of individuals—facilitating access to credit at the best rates to improve the material and moral condition of individuals—has apparently eroded over time. In contrast, the management of banking activities, called the "support dimension"—facilitating the development and rationalization of the production and marketing activities of banking products and services—has been a major priority. The member has become a studied and targeted customer to whom products and services are offered according to practices that are comparable to those of capitalist banks. The author emphasizes the issue of regaining the legitimacy of a cooperative bank to distance itself from the commercial mainstream and minimize the risk of de-mutualization while reaffirming the central importance of serving members.

# POUR UNE GESTION DU SOCIÉTARIAT

## Le cas du Crédit mutuel Anjou

par Dominique Nouvel (\*)

*La trajectoire stratégique d'une banque coopérative, le Crédit mutuel Anjou, est au cœur de cet article. Il apparaît que la mission initiale, appelée « dimension politique », centrée sur les préoccupations sociales des individus – faciliter l'accès au crédit au meilleur coût pour l'amélioration de la condition matérielle et morale des individus –, s'est érodée au fil du temps. En revanche, la gestion des activités bancaires, appelée « dimension support » – faciliter le développement et la rationalité des activités de production et de commercialisation des produits et services bancaires –, constitue un ensemble de préoccupations majeures. Le sociétaire est devenu un client, étudié et ciblé, qui se voit proposer produits et services selon des pratiques comparables à celles des banques capitalistes. L'auteur souligne les enjeux à regagner une légitimité de banque coopérative pour s'éloigner de la banalisation et faire reculer le risque de démutualisation, en redonnant toute sa place à la gestion du sociétariat.*

(\*) Pôle marketing et chaire économie sociale et solidaire, groupe Essca, 1, rue Lakanal, Angers. dominique.nouvel@essca.fr.

Depuis la fin des années 90, dans la presse économique et financière, les banques coopératives se voient attribuer des qualificatifs de banques prospères, performantes, aux résultats tout à fait remarquables : « Les banques mutualistes donnent des leçons aux banquiers parisiens. Deux Français sur trois leur font confiance <sup>(1)</sup> », des banques à qui l'on reconnaît un « indéniable succès économique <sup>(2)</sup> ». Ainsi sur le marché des ménages, voire également sur celui des PME-PMI, le poids des banques coopératives devance celui des banques capitalistes selon le Groupement national de la coopération (GNC) et de récentes études (Richez-Battesti et Gianfaldoni [dir.], 2005).

Pour l'historien (Gueslin, 1997 et 2002), leur réussite tient à un statut fiscal privilégié et à une réglementation spécifique de distribution de prêts à taux réduits de l'Etat. Le plus grand privilège historique attribué aux banques coopératives a été d'échapper à la réglementation contraignante pour les autres banques capitalistes limitant leurs possibilités de création de guichets, à une époque de bancarisation des ménages. Cela aurait permis aux banques coopératives, notamment celles du réseau Crédit mutuel, d'établir un important maillage des points de vente.

Les reproches invoqués à l'encontre des banques coopératives sont de jouer au « caméléon », avec des discours et des comportements discordants. Les stratégies de développement des banques coopératives empruntent des formes organisationnelles et des pratiques commerciales issues de

(1) Titre d'un article de la revue *L'Expansion*, n° 546, avril 1997, p. 80.

(2) Présentation du numéro 67, année 2002, de la *Revue d'économie financière*, « L'avenir des institutions financières mutualistes ».

l'économie libérale capitaliste. Ces emprunts les conduisent à des situations économiques et juridiques hybrides, à des positionnements ambigus, qualifiés de déviants par rapport à l'idée originelle du mutualisme, de l'économie sociale. Il est assez facile d'imaginer que ces situations sont susceptibles de perturber la perception et le jugement du contenu mutualiste autant auprès des clients sociétaires que des clients non sociétaires, voire des élus eux-mêmes. Aux grandes organisations qui se réclament de l'économie sociale, banques mutualistes et assurances mutuelles, les promoteurs de la nouvelle économie sociale dite solidaire leur opposent de n'avoir de social que le nom (Levesque *et al.*, 2001).

En janvier 2004, le projet « Sociétariat », qui regroupe un ensemble de décisions visant au renouveau d'une pratique coopérative et mutualiste, est présenté aux élus lors de l'assemblée générale des présidents de caisses locales du Crédit mutuel Anjou et stipule : « *Les administrateurs, élus par les sociétaires avec qui ils dialoguent, se mobilisent, en coopération avec les salariés, pour impulser le développement, transmettre leur connaissance du tissu local, évaluer la qualité des services. Ils représentent le mouvement mutualiste dont ils sont les garants.* » Ce projet « Sociétariat » ambitionne de démontrer auprès des sociétaires que les pratiques et les valeurs mutualistes sont défendues au Crédit mutuel Anjou. En d'autres termes, il s'agit de défendre les spécificités de la coopérative bancaire.

La spécificité d'une coopérative peut être illustrée par la définition que donne l'Alliance coopérative internationale (ACI) : « [...] *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement*<sup>(3)</sup>. »

La spécificité d'une coopérative bancaire est, en premier, une association de personnes mobilisées par la « dimension politique » de leurs aspirations et, en second, la formation de moyens mutualisés pour les réaliser par la « dimension support » qu'est l'entreprise bancaire.

Ainsi sur le plan managérial, les objectifs du projet « Sociétariat » visent le renforcement de la relation de l'individu sociétaire, à la fois bénéficiaire et propriétaire : réduire la distance qui s'est instaurée entre le sociétaire « consommateur » de services bancaires et le sociétaire « acteur » de l'organisation coopérative. Autrement dit, ce sont des objectifs pour partie liés à l'implication du sociétaire, à la confiance qu'il est susceptible de développer ou à la création de lien social. La position défendue, en l'occurrence du Crédit mutuel Anjou, est de vouloir redonner vie à la différenciation tenant au mutualisme, c'est-à-dire une « *reconquête de l'identité coopérative* » (Richez-Battesti, 2008). Dès lors que la différenciation « offre produit » devient quasi inexistante ou marginale, la forme organisationnelle du statut mutualiste, les pratiques démocratiques et sociales associées semblent constituer une source de différenciation défendable et identitaire pour la pérennité du Crédit mutuel Anjou. La proposition de cette recherche, qui résulte d'une démarche exploratoire<sup>(4)</sup>

(3) Déclaration sur l'identité coopérative, congrès de Manchester, septembre 1995, [www.ica.coop/fr](http://www.ica.coop/fr).

(4) La démarche méthodologique peut être obtenue auprès de l'auteur.

de va-et-vient entre revue de littérature, entretiens, consultation de documents internes et observations non participantes, est d'appréhender une double problématique :

- Comment au fil du temps le sociétariat s'est-il inscrit dans la trajectoire stratégique du Crédit mutuel Anjou ayant abouti à une banalisation de son activité?
- Comment le sociétariat répond-il aux enjeux à venir de la différenciation coopérative comme composante de la stratégie du Crédit mutuel?

Dans un premier temps seront abordés les aspects tenant à la construction de la stratégie et l'évolution de l'organisation au Crédit mutuel Anjou (CMA), permettant de comprendre l'émergence du projet « Sociétariat », après quoi seront traités les enjeux qui fixent de fait la pérennisation du modèle coopératif du Crédit mutuel, justifiant de manière implicite ou explicite le projet sociétariat.

## Construction d'un groupe bancaire coopératif et emprise dans la banalisation

L'organisation (et sa gouvernance) est une quasi-transposition du modèle conçu par Raiffeisen en trois degrés hiérarchiques et deux structures différentes au niveau du second et troisième degré. Aujourd'hui, la caisse locale ou la caisse fédérale (au niveau national, la caisse nationale) sont des sociétés coopératives à capital variable régies par la loi de 1947 (sociétés à responsabilité limitée au niveau des caisses locales et sociétés anonymes aux niveaux fédéral et national). La caisse fédérale représente la structure financière (elle est inscrite au registre du tribunal de commerce). En revanche, la fédération est une association loi 1901 regroupant les présidents de caisses locales et est en principe une structure de contrôle de la caisse fédérale. En principe, parce que dans les faits le président et les membres élus de la fédération sont parfois les mêmes que ceux de la caisse fédérale – c'est notamment le cas au CMA. Si la notion de surveillance ou de contrôle est délicate quand on est juge et partie, la situation gagne en efficacité et en simplicité selon ses responsables<sup>(5)</sup> : « *C'est plus cohérent d'avoir la même instance pour les deux structures... C'est indispensable d'avoir les mêmes personnes.* » En conséquence, lorsqu'il est question de désigner l'entité « fédération régionale » ou plus communément « groupe régional », il faut entendre par « fédération » une acception large : l'« association fédérative » plus la « société coopérative ». Les deux structures juridiquement distinctes sont donc dans la pratique confondues au niveau managérial.

L'évolution du CMA au regard de la construction de sa stratégie présente une certaine analogie avec la notion de « cycle de vie »<sup>(6)</sup> :

- phase de création, de mise en place, jusqu'au début des années 60 ;
- phase de lancement, des années 60 aux années 80 ;
- phase de croissance, des années 80 aux années 2000 ;
- phase de stabilisation, depuis le début des années 2000.

(5) Entretien avec le président de la fédération et de la caisse fédérale du CMA.

(6) Analogie à la notion de « cycle de vie » des produits ou des marchés, initiée depuis les années 60 en économie et en marketing.

### **Stratégie d'implantation géographique, conduite par le mouvement coopératif de crédit, jusque dans les années 60**

Les initiatives locales de création des caisses se font au travers de mouvements coopératifs sous obédience catholique. Vers la fin des années 50, les caisses locales ont des activités relativement simples avec un mono-produit : le livret. Elles ne mobilisent pas de compétences particulières et emploient très peu de personnel salarié. Elles sont plus des outils de collecte de l'épargne domestique et des outils de dépannage financier que des banques au sens plein du terme. Leur intégration dans le milieu local est très forte, basée sur des relations avec les administrateurs à qui sont reconnues des qualités de juge du degré de confiance accordé aux demandeurs de prêts. Les signes de l'identité « coopératives de crédit » sont tangibles : finalité d'entraide, solidarité et rôle prépondérant des élus dans le fonctionnement. Les préoccupations sont la création des caisses locales, principalement en zone rurale et sous l'influence catholique. Les créations prennent des noms tels que « caisse d'entraide », « caisse rurale et ouvrière », le plus souvent simplement « caisse rurale » de crédit mutuel<sup>(7)</sup>. A l'aube des années 60, toutes les caisses locales sont encore indépendantes et sont gérées de manière bénévole par des notables, mais le plus souvent par des prêtres catholiques ayant le souci du « mieux-être » des ménages. A ce jour, l'influence de l'obédience catholique n'est pas totalement estompée dans les rapports à l'intérieur de la fédération, comme dans d'autres fédérations ou entre fédérations<sup>(8)</sup>.

(7) Entretien avec le responsable de l'animation « Vie sociale » au CMA.

(8) Entretien avec le responsable animateur de la commission Vie sociale à la Confédération nationale du Crédit mutuel.

### **Stratégie de professionnalisation de l'activité, conduite par une transition du mouvement coopératif vers l'entreprise coopérative, des années 60 aux années 80**

C'est à partir des années 60 (reconnaissance en 1958 de l'existence légale du Crédit mutuel avec création de la Confédération nationale de Crédit mutuel) que le Crédit mutuel connaît son véritable lancement. Les élus des caisses locales ainsi que la caisse fédérale commencent alors à faire appel à des professionnels et à partager le pouvoir et la gestion. Si au début des années 60 il se crée encore quelques caisses locales en Anjou, cela devient rare. Jusqu'aux années 70-80, les caisses locales sont encore gérées par des bénévoles : un salarié pouvait parfois gérer deux caisses, l'une le matin, l'autre l'après-midi. La fédération du CMA est formée en 1965, adhère à la confédération nationale en 1966, et l'année 1969 sera celle de la première crise. De simple caisse d'entraide fédérale, elle va devoir acquérir le statut « banque » afin de continuer à exercer. Avant cette date, l'activité au CMA consistait en la prospection de moyens financiers pour permettre la réalisation des prêts : « *On allait chercher l'argent au fur et à mesure des besoins exprimés*<sup>(9)</sup> ».

Avec la création de la fédération et de la caisse fédérale, les préoccupations précédentes liées à l'entraide s'orientent, d'une part, vers le développement de nouveaux services (comptes chèques, tenue de compte...) en direction des particuliers et, d'autre part, vers la structuration de la

(9) Entretien avec le directeur général CMA.

fédération. Le développement des services (ouverture et gestion de comptes courants, impression de chèquiers) est lié pour partie à l'obligation de domiciliation bancaire. La fédération va se lancer dans un programme de structuration de son réseau de caisses locales, qui dans le milieu des années 60 en compte 220, contre 39 en 2004 (avec 95 points de vente, une caisse locale pouvant être constituée de deux, voire de trois points de vente). C'est au cours des années 70 que la fédération recrute un plus grand nombre de salariés, de commerciaux, de cadres en provenance le plus souvent des banques nationales capitalistes.

Commence alors à se profiler la notion de gestion de groupe, d'autant qu'au cours des années 70 le président national Théo Braun souhaite construire des groupes plus importants. Le CMA engage un projet de rapprochement avec le Crédit mutuel Atlantique (Nantes) et le Crédit mutuel Océan (La Roche-sur-Yon). Si ce projet de fusion n'aboutit pas, celui des cinq fédérations bretonnes donne naissance au Crédit mutuel de Bretagne. A l'approche des années 80, le leitmotiv énoncé dans les sphères dirigeantes des coopératives de crédit est de dire que « *l'efficacité mutualiste, c'est d'abord l'efficacité de l'entreprise mutualiste* » (Marc F., 1986). En apparence, les finalités et les principes de la solidarité mutualiste centrés sur la valorisation économique et sociale du sociétaire semblent céder le pas en faveur de l'instrument « entreprise » en tant que facteur explicatif de l'efficacité. Aux yeux des acteurs du mutualisme bancaire, la standardisation des activités ne constitue pas de réel obstacle à l'affirmation d'une spécificité coopérative.

### **Stratégie de diversification vers de nouveaux couples marché-produits, conduite par un groupe bancaire régional naissant, des années 80 aux années 2000**

La loi bancaire de juillet 1984<sup>(10)</sup> va transformer le mouvement coopératif du CMA en une entreprise bancaire gérée par des cadres et des employés. Bien que cette loi bancaire ait été pour partie anticipée au CMA, comme l'indique son président la stratégie au CMA résulte de règles imposées par l'Etat : « *Il y a eu évolution de la stratégie, lorsque les pouvoirs publics ont fait la réglementation sur le plan bancaire*<sup>(11)</sup>. » Cette évolution de la stratégie se fera dans deux directions : développement de filiales logistiques en partenariat avec des fédérations voisines géographiquement et développement de marchés nouveaux, mais de manière autonome.

Dès les débuts des années 80, le CMA commence à développer des filiales dénommées « outils de moyens » avec le Crédit mutuel Bretagne (Brest) et le Crédit mutuel Atlantique (Nantes). D'autres rapprochements seront envisagés, au début des années 90, avec la fédération voisine de Loire-Atlantique (Nantes) autour des activités marketing et développement, mais sans suite. L'objectif recherché est de réaliser des économies d'échelle pour améliorer le produit net bancaire, moins pour satisfaire les exigences réglementaires de solvabilité. En parallèle, ciblage d'un nouveau marché :

(10) Cette loi, assimilable à une déclaration officielle de banalisation des activités bancaires vers la banque universelle : la banque pour et de tous les publics, sera renforcée par les directives européennes en 1988 avec le ratio Cooke. Ce ratio fixe une exigence minimale de solvabilité de 8 % des fonds propres. Les années 2004-2005 vont remplacer le ratio européen par le nouveau ratio MacDonough.

(11) Entretien avec le président du CMA.

(12) Entretien avec le directeur général du CMA.

celui des entreprises, davantage dans un souci de mieux amortir les outils liés à la production que de générer du volume d'affaires. Le CMA fera une « *approche du marché des professionnels dès 1981 parce qu'il y avait des préoccupations de rentabilité chez nous*<sup>(12)</sup> ». Mais ce marché des entreprises sera vécu avec une mauvaise expérience, un manque de compétences selon le CMA. C'est une seconde crise, mais financière, en 1989, avec retrait (temporaire) de ce marché. Néanmoins, par la suite le Crédit mutuel étendra ses marchés vers d'autres marchés de clientèle: les agriculteurs, les commerçants-artisans, les professions libérales.

L'après-1989 sera l'objet de nouvelles activités avec un recentrage vers son cœur de cible des ménages pour la distribution et non la conception (produits conçus par la fédération du Crédit mutuel Alsace) des produits d'assurance. Cette évolution favorise le renforcement de la professionnalisation avec un métier différent et conduit à intégrer les notions de « satisfaction du service clients » aux dépens du sociétariat. Entre 1995 et 2000, de nouveaux marchés sont développés: « *lancement d'une activité de prescriptions immobilières, de services proposés aux promoteurs pour faire financer aux clients des appartements; en 1998, lancement d'une activité de gestion de patrimoine; et en 2000, création du service spécifique "Crédit mutuel Entreprise", pour la gestion des grosses PME, de plus de cent salariés, qui échappent à la caisse locale*<sup>(13)</sup> ». A ces stratégies de diversification de marché s'ajoute le besoin de rationaliser les appels entrants avec la mise en service d'une plate-forme téléphonique en propre en 1999, avec l'objectif affiché de dégager davantage de temps pour les commerciaux.

(13) Entretien avec le responsable animation « Vie sociale » du CMA.

Cette période entraîne la redéfinition des compétences. Selon les responsables du CMA, la place de l'amateurisme, du banquier bénévole à temps partiel n'est plus de mise avec les administrateurs de caisses locales d'un Crédit mutuel. Le métier de banquier s'est fortement complexifié techniquement et s'y est ajouté celui d'assureur. Le management demande de nouvelles compétences, notamment marketing pour permettre dans le contexte concurrentiel d'étoffer la gamme de l'offre bancaire tout en activant une commercialisation plus intensive<sup>(14)</sup> et un élargissement des marchés de clientèle au-delà de ceux initialement couverts.

(14) Notamment les prêts à la construction auprès des particuliers, qui est le fonds de commerce du Crédit mutuel.

C'est ainsi que, dans les caisses locales, les élus vont peu à peu être contraints de déléguer toute activité de gestion d'octroi des prêts aux salariés directeurs et chargés de clientèle. Depuis le milieu des années 80, le langage commence à faire plus référence au terme « client » et moins à celui de « sociétaire » du fait des professionnels recrutés à l'extérieur n'ayant pas la culture « mutualiste ». En cette fin de période, il n'est plus question de créer de nouvelles caisses, le raisonnement est au maillage du réseau à l'initiative de la fédération, avec la création, en revanche, de nouveaux bureaux dans les centres commerciaux. On assiste à la construction d'un groupe bancaire, à l'émergence de la banalisation de ses activités et à une prépondérance de la technocratie bancaire aux dépens des élus.

### **Depuis le début des années 2000, l'affirmation d'un groupe bancaire régional soucieux de préserver l'autonomie et préoccupé de renforcer le sociétariat**

La construction de la stratégie du CMA se fait autour de deux axes : développement de partenariats et renforcement du sociétariat. Pour son président, l'un des deux axes stratégiques est la préservation d'une autonomie identitaire, sans être indépendant : « *On reste autonome, en se donnant les moyens de le rester, en participant à des filiales communes, des partenariats avec des finalités de baisser les coûts*<sup>(15)</sup>. » Le développement de partenariats vise l'accroissement de la taille d'entreprise, jugée encore insuffisante pour gagner en efficacité. Quant au second axe stratégique, celui du renforcement du sociétariat, il vise à redonner du sens aux sociétaires et à remobiliser les élus<sup>(16)</sup>.

(15) Entretien avec le président du CMA.

(16) Cf. journal interne, n° 37, mars 2001, réunion des salariés.

#### *Une stratégie centrée sur le développement de partenariats avec d'autres fédérations : un système informatique commun*

Le partenariat informatique réunissant la caisse interfédérale du Crédit mutuel de Bretagne Arkea<sup>(17)</sup> (Brest), le Crédit mutuel Océan (La Rochesur-Yon) et le CMA représente le premier partenariat majeur pour le CMA. Ce partenariat qualifié d'envergure « *modifie en grande partie le moteur de l'entreprise*<sup>(18)</sup> » et constitue un facteur clé de développement et de sauvegarde d'une certaine autonomie : « *Avec des partenaires appartenant essentiellement au Crédit mutuel, il (le Crédit mutuel d'Anjou) s'appuie sur des moyens communs de production, d'achat et de gestion*<sup>(19)</sup>... » Dans la presse économique, des responsables banquiers illustrent par leurs propos l'enjeu stratégique de cet outil informatique : « *Une caisse régionale qui abandonne son système informatique abandonne un tant soit peu son indépendance, tandis que celle qui parvient à faire adhérer autour de son système d'autres caisses prend clairement l'ascendant*<sup>(20)</sup>. »

(17) Arkea : structure interfédérale regroupant trois fédérations : le Crédit mutuel Bretagne (Brest), le Crédit mutuel Sud-Ouest (Bordeaux) et le Crédit mutuel Massif central (Clermont-Ferrand).

(18) Cf. journal interne, n° 53, octobre 2002.

(19) Cf. journal interne, n° 41, août 2001.

(20) Tribune de l'économie, 10 mai 2000.

Ainsi, l'outil informatique en partenariat apparaît comme un élément majeur de la stratégie organisationnelle du CMA, avec d'une part la préoccupation d'enrichir la relation commerciale avec les différentes catégories de clientèle : outils commerciaux, offre plus large de produits y compris des produits extérieurs au CMA, et d'autre part le souci de renforcer l'influence des caisses locales : volonté de décentraliser la gestion technique des dossiers de la fédération vers les caisses locales.

#### *Une stratégie centrée sur le « cœur de cible » des ménages : renouer le lien avec le sociétaire et réaffirmer les valeurs mutualistes de la banque coopérative*

Le projet « Sociétariat »<sup>(21)</sup>, second axe de la stratégie du CMA, s'inscrit dans un programme de réflexion mené également avec d'autres fédérations régionales et au niveau national depuis la fin des années 90 sur le « plus mutualiste », c'est-à-dire le renforcement de *l'affectio societatis*. Le CMA ambitionne de démontrer auprès de ses sociétaires et de son environnement que les pratiques et les valeurs mutualistes y sont défendues. Il est

(21) Présentation officielle lors de l'assemblée fédérale du Crédit mutuel Anjou en 2004, avec notamment l'objectif d'atteindre 80% de sociétaires parmi les clients particuliers.



(22) Des études exploratoires conduites par nous-mêmes, en amont de ce projet « Sociétariat » tant auprès des administrateurs et des directeurs de caisse qu'auprès de sociétaires et de clients du CMA, montraient l'existence de « gaps » entre les perceptions vécues sur le champ des pratiques et les vertus attribuées au mutualisme et au sociétariat.

(23) Cf. journal interne, n° 61, février-mars 2004.

(24) Cf. rapport moral du président, lors de la convention Crédit mutuel Anjou, avril 2004.

présenté comme une réponse face à la banalisation et vise à dissiper l'ambiguïté résultant de l'écart entre les discours et la pratique vécue par les sociétaires et les clients avec les salariés<sup>(22)</sup>. Quant aux modalités, il revient aux élus des caisses locales de s'approprier les orientations fédérales, de formuler les actions et leur rythme.

Ce renouveau d'une pratique coopérative prend la forme d'une décentralisation du pouvoir vers les élus des caisses locales, soit un mouvement inverse à celui observé lors des années précédentes. A la fédération de jouer un rôle de réflexion, de formulation de propositions, et aux caisses locales d'être le théâtre de l'action, de redonner place à l'affectivité, à la fidélité, à la démocratie et à l'expression de la solidarité<sup>(23)</sup>.

Le président du CMA a présenté cet élan de renouveau autour de trois mots représentatifs de la motivation affichée<sup>(24)</sup>.

- La démocratie: des assemblées générales qui soient des lieux d'expression de la démocratie, les rendre plus attractives avec des thèmes pas uniquement financiers, mais aussi d'implication à caractère coopératif et mutualiste dans le milieu du local.
- La solidarité: création d'un univers de produits solidaires, ouverture de la Fondation du CMA aux caisses locales et aux sociétaires, examen des situations de sociétaires en difficulté.
- La proximité: accueil dans les caisses locales des nouveaux sociétaires et clients afin de leur présenter ce qui fait la différence et de les écouter sur leurs premières impressions, permettre à des groupes de sociétaires de se réunir sur un sujet d'intérêt local...

Si cette période actuelle affirme la volonté stratégique de préserver l'autonomie et de renforcer le sociétariat, elle pose des interrogations autour du compromis entre démocratie et technocratie.

### **Une situation d'isomorphisme institutionnel qui pose le problème de la légitimité de la forme coopérative**

Dans l'exemple du CMA, lors des trois premières périodes, la trajectoire stratégique résulte essentiellement d'adaptations à des facteurs contingents aux contraintes réglementaires visant prioritairement à préserver la viabilité de la « dimension support » de l'entreprise et à la valoriser fortement. Donc, principalement, des facteurs externes techniques pour lesquels des réponses techniques ont été apportées et implémentées, notamment par la professionnalisation de la gestion des activités bancaires, la mise en place de filiales de moyens et des filiales commerciales avec le souci d'économies d'échelle. Ces contraintes externes ont conduit la fédération du CMA à se focaliser prioritairement sur la « dimension support » de l'entreprise et à la valoriser fortement. Cette focalisation s'est exprimée avec un délitement de la « dimension politique » et un sociétaire réduit au rang de client à satisfaire, comme une entité extérieure à l'entreprise coopérative à l'instar des entreprises capitalistes.

Une double observation est à pointer quant à la situation actuelle d'une coopérative bancaire comme le CMA: entre hier et aujourd'hui, spécificités

et moyens sont inversés, entraînant un isomorphisme institutionnel des coopératives bancaires.

Tout d'abord, entre hier et aujourd'hui, on note un basculement entre spécificités et moyens à l'image d'une mutation identitaire, à savoir abstraction d'une finalité centrée sur le consommateur sociétaire au profit de la forme coopérative. La « dimension support » de l'entreprise coopérative est devenue le centre des préoccupations managériales avec l'obsession de l'efficacité économique, de la rentabilité, c'est-à-dire la démonstration du bon fonctionnement du système coopératif. La forme coopérative est devenue la « raison d'être », la cause qu'il est convenu de défendre, de soutenir au moyen de la satisfaction des différents marchés ciblés, dans lesquels figurent celui des sociétaires (*lire l'encadré ci-dessous*).

Les pratiques de gestion sont également remarquables. La technicité des activités bancaires d'une banque coopérative est assez peu différente de celle d'une banque capitaliste, qui de plus est soumise aux mêmes contraintes réglementaires. On est en présence de deux structures ayant le même type de relations avec leurs environnements communs. Cette observation s'apparente à un isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1996). Cet isomorphisme institutionnel résulte de l'enchaînement de trois sources ou de trois formes d'isomorphisme<sup>(25)</sup> qui, adaptées à la coopérative bancaire, représentent :

- L'isomorphisme normatif: standardisation et professionnalisation des activités bancaires comme le *scoring*, les techniciens remplacent les bénévoles, les cadres sont issus des mêmes « écoles de gestion », des mêmes formations bancaires, ils sont quasi interchangeables d'une banque coopérative à une banque capitaliste.
- L'isomorphisme mimétique ou managérial: comportements calqués sur les organisations existantes, la banque coopérative reproduit les mêmes moyens de développement, les mêmes règles de gestion que la banque capitaliste.
- L'isomorphisme coercitif: l'Etat régulateur contraint les organisations bancaires à se conformer aux mêmes règles prudentielles, entraînant une obsession de l'efficacité économique et de la croissance comme des fins en soi.

(25) B. Enjolras s'appuie sur les travaux des sociologues Di Magio et Powell, « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, vol. 48, avril 1983.

#### **Hier : mouvement coopératif de crédit**

**Spécificité:** permettre aux ménages l'accès au crédit (le marché servi), avec une finalité sociale, solidaire (ménages en partie rejetés par les circuits classiques).

**Moyen:** structure coopérative, moyens mutualisés, participation des élus.

#### **Aujourd'hui : groupe bancaire coopératif**

**Spécificité:** la structure coopérative, le système mutualiste.

**Moyen:** satisfaire les marchés (banalisés) des différentes clientèles, notamment les ménages, par la qualité des services.

Comme le fait remarquer Enjolras (1996), la capacité de résistance d'une organisation face à l'isomorphisme institutionnel réside dans ce qui constitue leur spécificité, à savoir la dimension politique : « *C'est en s'appuyant sur ce qui fait leur spécificité, la dimension démocratique et solidaire, que les associations, comme l'ensemble des composantes de l'économie sociale, seront à même d'éviter la banalisation qui les guette et de fonder leur préention à la différence...* »

S'il y a situation d'isomorphisme institutionnel s'enracinant, la forme coopérative ne se justifie plus<sup>(26)</sup>. Le sociétariat et l'esprit mutualiste ne sont qu'une illusion permettant de dissimuler des comportements opportunistes de dirigeants. Dans une organisation sociale de quelque nature qu'elle soit, toute décision – et comportements coordonnés, notamment de leurs dirigeants visant une fin<sup>(27)</sup>, des objectifs qui leur sont propres – peut faire l'objet d'une contestation. Ainsi, cela revient à poser le problème soit de la légitimité de leurs auteurs, soit de l'organisation dont ils sont dépendants. Cette capacité de résister à l'isomorphisme institutionnel et de s'en échapper implique de regagner une légitimité susceptible d'être mise en difficulté. Tout l'enjeu de la gestion du sociétariat est de contribuer à assurer la légitimité organisationnelle de la forme coopérative, objet de la partie suivante.

(26) Dans leurs réflexions quant à l'avenir des organisations de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel, A. Mendez et N. Richez-Battesti font également le lien entre la survie de ces organisations et une situation d'isomorphisme institutionnel (Mendez et Richez-Battesti, 1999).

(27) Ce que les philosophes désigneraient par la praxis.

## ● Enjeux internes et externes du sociétariat : la recherche d'une légitimité mise à mal

A partir de l'instant où la légitimité devient un problème de management, un problème lié à un système organisationnel, la gestion ne peut pas s'en désintéresser. Pour Koenig (1990), dans sa vision du management stratégique, où la stratégie ne peut être dissociée du système organisationnel qui l'influence, le fait de générer un comportement qualifié d'illégitime expose l'entreprise à des « *sanctions terriblement efficaces* », quand bien même elles peuvent ne pas avoir de fondement légal. Et si se pose la fameuse « question de confiance », elle résulte de la survenance du doute, lorsque des acteurs sont confrontés à l'incertitude quant à la légitimité des agissements de l'organisation et de leurs managers (Laufer, 1996).

Suivant une approche étroite, la légitimité est un attribut fondé par le droit et/ou par l'équité, notamment concernant les notions du pouvoir ou de l'autorité incarnée par un acteur social à l'égard d'autres acteurs sociaux. Cette approche de type formel recouvre la notion traditionnelle de la légitimité dite « rationnelle légale »<sup>(28)</sup>. Elle s'apparente à un droit d'agir que confèrent les statuts des acteurs au sein d'une organisation qui repose sur le respect des règles de fonctionnement et sur les procédures rationalisées des activités.

Suivant une approche élargie, la légitimité peut s'apprécier au regard du contenu, de son caractère substantiel, à savoir comme le produit de perceptions des différents acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. La légitimité présenterait les attributs d'être à la fois reconnue,

(28) L'approche de type « rationnel légal » est inspirée de la théorie sociologique de la légitimité de Max Weber au début des années 20, éditée en France par les éditions Plon depuis 1971 sous le titre *Economie et société*.

(29) Cette définition est en fait empruntée à Suchman M. C., « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of management Review*, vol. 20, n° 3.

(30) Par exemple, le cas des Banques populaires sur Natexis, celui du Crédit agricole sur Indosuez ou sur le Crédit lyonnais, ou encore celui du Crédit mutuel sur le CIC.

acceptée et justifiée (Angot et Meier, 1998), permettant en conséquence de discerner l'acceptable de l'inacceptable, le conforme du non-conforme, le convenable de l'inconvenant. Quelques auteurs en management stratégique (Bensedrine et Demil, 1996; Cullière, 2003) s'accordent à retenir une définition<sup>(29)</sup> de caractère substantiel pour aborder la légitimité dans les organisations: « Elle est une perception ou une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. » Pour cette approche, la légitimité n'apparaît pas comme figée: elle est variable non seulement selon les parties prenantes, mais également selon le contexte environnant et l'époque. Ainsi, la coopérative bancaire peut sembler légitime pour ses salariés ou ses managers, mais pas selon les sociétaires (non-perception d'avantage spécifique entre sa banque coopérative et une banque capitaliste, des sociétaires qui n'auront aucun scrupule à faire jouer la concurrence à leur banque) ni selon les autres banques concurrentes de forme non coopérative du fait d'une non-équité les pénalisant dans leur développement. Par exemple, si une coopérative bancaire peut exercer avec succès une offre publique d'achat (OPA) sur une banque capitaliste<sup>(30)</sup>, l'inverse n'est pas possible: les coopératives bancaires, suivant la législation, ne sont pas « opéables ». Les enjeux concernant la gestion du sociétariat dans la production d'une légitimité pour une coopérative bancaire comme le CMA peuvent emprunter une différenciation interne, à savoir assurer une légitimité managériale des dirigeants élus et des managers, et externe, faire face aux pressions de l'environnement.

### **Les enjeux internes : la gestion du sociétariat pour légitimer le management bicéphale et la démocratie participative**

Quelques phénomènes sont à observer au CMA (également observés dans d'autres groupes bancaires coopératifs): l'importance relative des sociétaires par rapport aux clients est en régression, de même que celle des élus par rapports aux salariés; l'érosion quant à la participation des sociétaires lors des assemblées générales s'accroît (*lire l'encadré ci-après*). Les vocations pour devenir administrateur dans les conseils d'administration se raréfient et cette population d'élus est vieillissante.

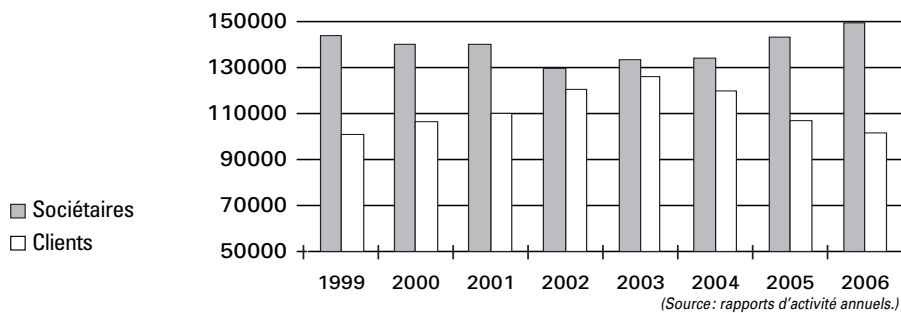
Les enjeux « internes » concernent la validité collective des décisions et la légitimité de la banque coopérative par la démocratie représentative. Faire que les votes en assemblée générale ne soient pas le résultat d'une population présente réduite à son minimum que pourrait être le simple conseil d'administration. C'est-à-dire des assemblées générales fantômes tenues dans une petite salle de réunion avec un comité restreint de quelques administrateurs, ce qui pose implicitement le problème de la représentativité. Il en est de même des membres de conseil d'administration. A défaut de candidatures spontanées, voire pour mieux filtrer des candidatures non souhaitées, le recrutement des administrateurs s'opère par cooptation, souvent organisée entre le directeur et le président de la caisse.

## Le poids des sociétaires par rapport aux clients non sociétaires

Jusqu'en 2003 par rapport à 1999, tendance à la régression des effectifs sociétaires : - 7,5 %, contre une augmentation des effectifs clients : + 24,5 %. Depuis 2004, un renversement de tendance semble s'opérer. Néanmoins, sur ces années, l'ensemble sociétaires plus clients reste stable, entre 245 000 et 250 000 bénéficiaires.

Le poids des sociétaires est passé de plus de 60 % avant 1999 à 52 % en 2003, pour revenir à 59 % en 2006 sur l'ensemble des bénéficiaires.

### Evolution nombre des sociétaires-nombre des clients

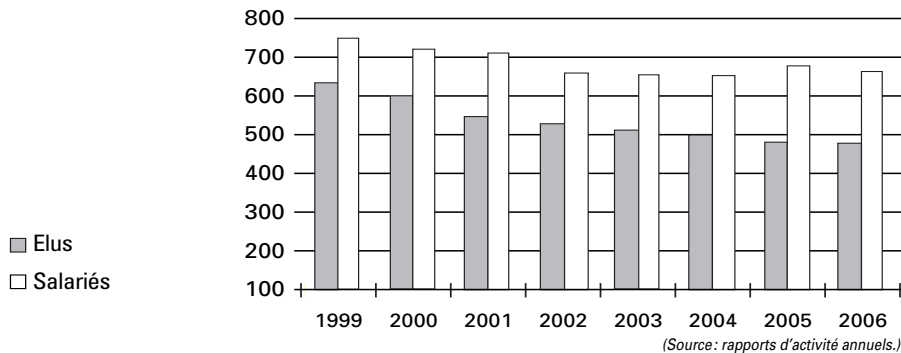


## Le poids des élus par rapport aux salariés

Tendance à la réduction des effectifs « acteurs » : - 25 % pour les élus, contre - 11 % pour les salariés depuis 1999. Quant au poids des élus, il passe de 46 % en 1999 à 42 % en 2006, soit de 8,5 à 7 élus pour 10 salariés.

La réduction du nombre d'élus est pour partie consécutive aux fusions de caisses locales. Conséquence : la représentativité des sociétaires passe de 1 élu pour 228 sociétaires en 1999 à 1 élu pour 316 sociétaires en 2006.

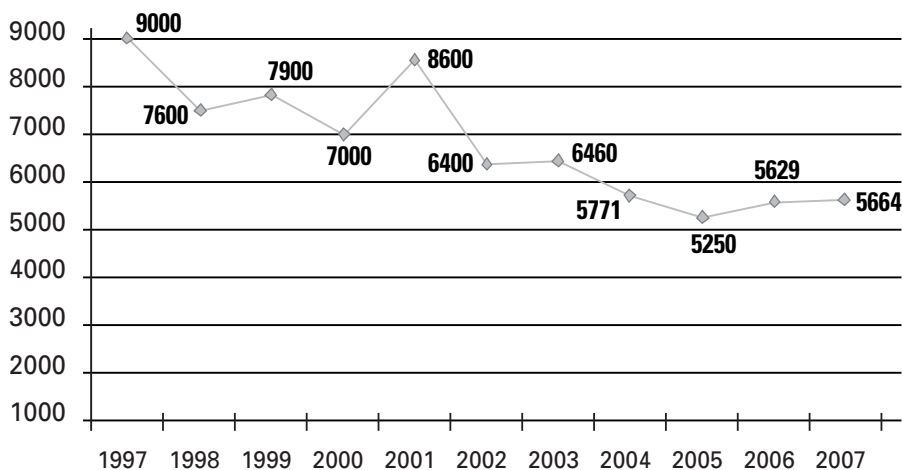
### Evolution nombre des élus-nombre des salariés



## La participation aux assemblées générales

Tendance à la baisse de la participation des sociétaires (et des clients) aux assemblées générales : – 37 % sur dix ans sur l'ensemble des caisses locales du CMA. En moyenne : 150-180 sociétaires par caisse aux AG pour 135 000 invitations. Les taux de participation aux assemblées générales sont de 3 à 5 % pour 2 000 à 3 500 sociétaires et 4 000 à 5 000 clients que compte en moyenne une caisse.

### Participants aux assemblées générales



(Source : rapports d'activité annuels.)

Ils s'entendent pour obtenir l'acceptation de telle ou telle personne sociétaire, ou simple cliente parfois, à se porter candidate. Ces pratiques affectent le principe de la démocratie participative mise à mal, et obtenir des candidatures spontanées devient un signe du désir d'implication des sociétaires. Renforcer le sociétariat offre un rajeunissement des participants aux assemblées générales et du conseil d'administration pour avoir des acteurs en phase avec l'époque actuelle. Il s'agit de favoriser l'accès à des générations plus récentes. Un autre enjeu du renforcement du sociétariat est d'augmenter les capitaux propres par le versement des parts sociales.

### Les enjeux externes : la gestion du sociétariat pour légitimer le caractère « mutualiste » de l'institution coopérative et anticiper des mesures susceptibles de favoriser la démutualisation

Néanmoins, le principal enjeu est de nature « externe ». Il consiste, par anticipation, à faire face aux mesures réglementaires susceptibles de faciliter les démutualisations. Faire par l'adhésion, l'attachement, l'implication des sociétaires que ces derniers puissent constituer une force d'opposition à une éventuelle démutualisation. Le Groupement des entreprises mutuelles

(31) Lambert Alain, « Banques, votre santé nous intéresse », rapport commission du Sénat, 1996-1997.

d'assurance (Gema) avait été contraint de réagir aux conclusions du rapport de la commission des Finances du Sénat, présidée par le sénateur Lambert<sup>(31)</sup>. Ce dernier plaidait pour une proposition de loi vers une démutualisation des mutuelles d'assurance comme seul moyen s'assurer leur développement face à la compétition internationale. Trois enjeux peuvent être soutenus.

### *Pour éviter l'effet de halo des démutualisations britanniques sur les coopératives bancaires françaises*

« Le secteur de l'économie sociale du Royaume-Uni cède aux charmes du libéralisme... Leurs sociétaires s'en félicitent. Car ils reçoivent des actions gratuites et peuvent les céder dès que la société est cotée, disposant ainsi d'une somme d'argent non négligeable jusqu'alors immobilisée » (Le Monde, juin 1997) : ainsi titrait la presse vers la fin des années 90 concernant l'introduction en Bourse des principales organisations de l'économie sociale britannique, les *building societies* ou les mutuelles d'assurance. Cette même presse économique n'hésitait pas à parler de véritable « conte de fées<sup>(32)</sup> » dont bénéficiait près d'un Britannique sur trois. Ces ex-sociétaires recevaient des actions « gratuites », les *windsfalls*, transformables en « espèces sonnantes et trébuchantes » sur le marché boursier. Ces démutualisations ont été évoquées comme un phénomène sans précédent, avec une question en suspens : à quand les procédures de démutualisation en France ?

(32) A titre d'exemple, les ex-sociétaires d'Alliance & Leicester avaient reçu l'équivalent de 12 700 francs en actions, ceux d'Halifax en moyenne 12 300 francs et ceux de Woolwich de 8 500 à 38 000 francs. En France également, les 345 000 ex-sociétaires devenus clients de l'assureur Norwich Union avaient reçu en moyenne la somme de 7 700 francs en liquide ou sous forme d'actions.

Ces démutualisations principalement britanniques, mais présentes également dans les pays anglo-saxons ayant une législation inspirée de la législation britannique, illustrent une véritable démission des sociétaires qui renoncent au statut mutualiste par leurs votes. Ces renoncements ont été dans certains cas, comme l'Industrielle Alliance au Canada, le résultat d'une incitation interne rassurante. Les dirigeants aidés de consultants (qui avaient tout à gagner financièrement à titre individuel) ont orchestré une communication incitant à rejoindre le statut de propriété par actions avec la promesse pour les sociétaires de profiter « *financièrement de la valeur de ce droit de propriété* », laquelle forme de propriété était présentée comme étant « *la plus répandue dans le milieu des affaires* » (Draperi, 2007). Dans d'autres cas, ces démutualisations ont fait l'objet d'une incitation externe des sociétaires en provenance de groupes capitalistes au travers d'OPA. Néanmoins, quelques structures mutualistes ont réussi à rejeter la démutualisation grâce au refus d'un sociétariat plus impliqué et gardien de la forme coopérative. C'est le cas du groupement coopératif CWS, pour qui « *si les protections législatives sont nécessaires, la seule qui vaille réellement est la rénovation de la relation entre la coopérative et ses membres de manière à ce que ceux-ci perçoivent véritablement le bien-fondé de leur adhésion* » (Melmoth, 1999).

Ce lien de relation entre l'individu et le groupe est développé initialement en psychologie sociale et par la suite en psychologie des organisations et en marketing sous le concept de l'implication. Ce concept, défini comme central dans la littérature de la gestion du marketing et des ressources

humaines, résulte d'un processus d'identification de l'individu dans ses activités de consommation (Sabadié, 1999; N'Goala, 2000) et de travail (Neveu et Peyrat-Guillard, 1998; Commeiras, 1994). Les auteurs, notamment en ressources humaines, y placent un intérêt plus riche que la seule motivation ou la satisfaction des individus : celui de développer le sentiment de loyauté, de lien social vis-à-vis de l'organisation dont ils sont référents. Dans le cas de ces mutuelles bancaires ou d'assurance britanniques, il apparaît clairement une rupture du lien social entre le sociétaire et son organisation, l'absence d'un seuil minimum d'implication dans l'organisation dont il était membre. La gestion du sociétariat est un facteur de contribution à renforcer le lien social et l'implication des sociétaires avec leur coopérative bancaire.

*Pour dissiper les critiques dont sont la cible les coopératives bancaires françaises concernant leur développement externe*

Le développement de ces coopératives, vers de nouvelles activités de production ou de nouveaux marchés de bénéficiaires, leur interdit de créer des filiales de même nature juridique. Dans la pratique, les choix stratégiques empruntent plusieurs moyens : les créations de filiales au statut de sociétés anonymes de capitaux, les accords de participation entre organisations mutualistes et/ou capitalistes et, surtout, les rachats jugés souvent audacieux et spectaculaires de banques capitalistes ! Ces stratégies de regroupement ou de partenariat, notamment entre familles économiques opposées, que vont développer de concert le Crédit mutuel, le Crédit agricole et les Banques populaires et qui seront relayées par la presse ne sont pas sans effet sur la perception ambiguë de ces entreprises coopératives à vocation dite sociale.

D'une part, les stratégies « intra-réseau » de regroupement et de création de filiales entre fédérations d'un même réseau, autant au Crédit mutuel qu'aux Banques populaires ou au Crédit agricole, vont conduire les différentes banques coopératives, en ce début des années 2000, à afficher des structures holdings au niveau régional. C'est du côté du Crédit agricole, classé comme l'une des banques leaders au niveau mondial (Côté, Vézina et Tremblay, 2000), que la transformation de l'organe national en une société de capitaux cotée en Bourse, Crédit agricole SA, constitue actuellement l'archétype d'une ambiguïté la plus décriée. D'autre part, les stratégies « extra-réseau » se traduisent par l'absorption de groupes n'appartenant pas à la sphère de l'économie sociale. Ces opérations de croissance externe initiées dès la fin des années 90 offrent aux coopératives bancaires des parts de marché supplémentaires dans des domaines parfois nouveaux. C'est le rachat du groupe CIC à l'initiative de la fédération du Crédit mutuel Centre-Est Europe (dite Alsace) *via* sa filiale, la Banque française de Crédit mutuel (BFCM), qui va jeter un sérieux trouble quant au mutualisme contemporain<sup>(33)</sup>. Les Banques populaires, en prenant le contrôle de Natexis (ex-Crédit national-BFCE), renforcent leur présence sur le marché financier des grandes entreprises.

(33) La presse économique estimait même que le CIC pourrait à terme servir de tremplin à une démutualisation du Crédit mutuel (*Les Echos*, 24 mars 1998).



Mais c'est à nouveau le Crédit agricole qui attire l'attention avec le rachat de la banque Sofinco, spécialisée dans le crédit à la consommation, le rachat de la banque Indosuez, pénétrant ainsi le marché des grandes entreprises et celui de l'international, et les prises de participation dans la banque Crédit lyonnais. La banque Crédit agricole instrumentalise au mieux son statut de coopérative à des fins de jeux de pouvoir et d'ambitions financières.

*Pour aller au-delà du discours proclamant le caractère non démutualisable et protégé des coopératives bancaires*

Les comportements des coopératives bancaires françaises où économie sociale et économie capitaliste se croisent pour satisfaire des objectifs de « taille critique » ou de « développement de marché », ajoutés à l'exemple des démutualisations britanniques, sont des facteurs pour rendre toujours d'actualité une démutualisation en France. Cette incitation pourrait être invoquée en interne soit par les dirigeants à la recherche de fonds sur le marché financier, soit par des sociétaires réclamant la valorisation de leurs droits de propriété. Cette incitation pourrait plus fortement émerger de l'externe sous la pression des banques privées de l'Association française des banques (AFB) avec l'appui du Medef, qui ensemble plaident en faveur d'une « nécessaire adaptation des acteurs (de l'économie sociale) afin que les règles de fonctionnement soient identiques pour l'ensemble des acteurs sur une même activité<sup>(34)</sup> ». Quand bien même le législateur français protège encore à ce jour les banques coopératives et l'ensemble des coopératives et mutuelles, demain ce législateur, dans un souci de régularisation équitable du système bancaire et celui de protéger le consommateur sociétaire, pourrait sous l'influence du gouvernement, voire davantage des instances européennes (saisies de plaintes déposées par l'AFB), permettre ces démutualisations. La direction générale XV de la Commission européenne voit dans ces organisations coopératives une forme de concurrence déloyale et considère que le système bancaire au niveau de l'Europe doit être harmonisé sous forme d'un statut unique.

Alors que les banques capitalistes françaises réclament que la France imite la Grande-Bretagne, les opposants à la démutualisation avancent une série d'arguments juridiques et culturels. Au niveau juridique, lors des démutualisations britanniques les professionnels mutualistes précisaient que « de telles opérations seraient illégales, car contraires tant aux statuts de nos organisations qu'aux lois qui régissent la mutualité et la coopération<sup>(35)</sup> ». D'autres mutualistes revendiquent le maintien du statut mutualiste ou coopératif et rappellent un élément de protection juridique de poids : « Nous ne sommes pas opérables<sup>(36)</sup> ! » Ainsi, l'élément juridique non opérable du fait du caractère inaliénable des réserves est présenté comme constituant une « présumption irréfragable ». Quant au volet culturel, il est défendu par ces mêmes dirigeants mutualistes comme pour signifier la réussite commerciale des organisations mutualistes face au secteur privé : « C'est oublier que pendant longtemps le secteur commercial a méprisé ou négligé les clientèles de moindre rapport immédiat. C'est oublier que, si les mutuelles et les coopératives

(34) « L'économie dite sociale : un secteur en pleine évolution, mais arc-bouté sur ses privilèges », dans *Concurrence : marché unique, acteurs pluriels, pour de nouvelles règles du jeu*, Medef, mai 2002.

(35) Jacques Moreau, président à l'époque, en 1997, du Ceges, président d'honneur du Groupement national de la coopération (GNC) et président d'honneur du Crédit coopératif, dans *Les Echos*, 3 décembre 1997 ; *La Lettre de l'économie sociale*, mars 1998.

(36) Etienne Pflimlin, président de la Confédération nationale du Crédit mutuel, dans *La Tribune*, 17 mars 1997.

*se sont créées, c'est pour assurer à leurs membres les services nécessaires à leur insertion économique, ce que les entreprises, animées par la seule recherche du profit immédiat, leur refusaient.* » Néanmoins, d'autres professionnels de banques mutualistes, en l'occurrence le Crédit agricole, tiennent une position instrumentalisée du mutualisme ou du sociétariat, des éléments au service de la structure : « *Nous n'envisageons pas du tout de sortir du mutualisme, non pas par idéologie, mais parce que cela fonctionne... Le très vanté ancrage local des banques mutualistes ne sert en réalité qu'à perpétuer l'impuissance du sociétariat*<sup>(37)</sup>. »

(37) Citation de Jacques Stephani, secrétaire général de la fédération du Crédit agricole, tirée de « Le sociétariat abandonné ou les banques mutualistes et le rapport Viénot », *Agefi*, 19 nov. 1999.

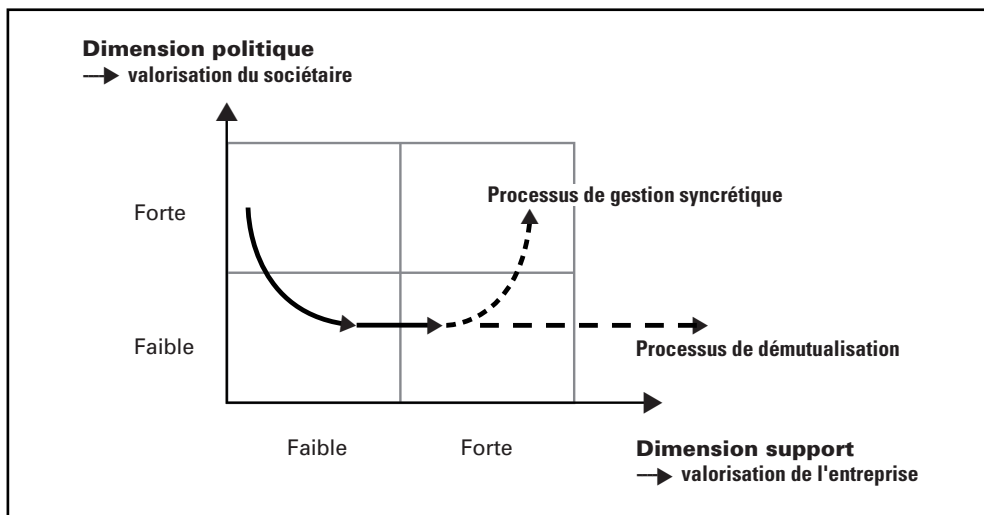
En principe, les banques coopératives françaises sont toujours aujourd'hui protégées juridiquement contre des situations visant leur démutualisation, donc une légitimité assise sur le droit, une légitimité de type « rationnel légal ». Néanmoins, le contexte environnant de pression concurrentielle, le poids économique de ses structures coopératives, l'ambiguïté que ces dernières ont générée par leurs stratégies essentiellement centrées sur la « dimension support » vers la construction de groupes bancaires et moins sur la « dimension politique » de projets à visée sociale et solidaire centrés sur leur sociétariat font que leur légitimité de caractère substantiel est fragilisée, facile à remettre en cause. Cette remise en cause a été implicitement prononcée par la Cour de cassation en 2004<sup>(38)</sup>, en condamnant le Crédit mutuel de la fédération Sud-Est de Lyon pour ne pas avoir intégré dans le calcul du taux effectif global (TEG) les parts sociales souscrites à l'occasion d'un emprunt.

(38) Décision de la Cour de cassation du 23 novembre 2004, cassant et annulant l'arrêt de la cour d'appel de Lyon condamnant le Crédit mutuel aux dépens, consultable sur le site de l'Association française des usagers des banques : [www.afub.org](http://www.afub.org).

### *L'alternative face à la banalisation : la gestion du sociétariat*

Soit les banques coopératives pour s'opposer à la destruction de leur identité entament une réhabilitation de leur culture d'origine, c'est le projet « Sociétariat » au Crédit mutuel Anjou vers un processus de gestion syncrétique : valorisation du sociétaire et valorisation de l'entreprise coopérative. Soit les banques coopératives adoptent une véritable déculturation mutualiste, et c'est l'engagement vers un processus de démutualisation inspiré par des motivations économiques (Mottet, 2002). Cette alternative peut être représentée par le schéma ci-après.

Si « gérer et militer » constitue une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives (Rousseau, 2002), à l'instar d'une coopérative bancaire un processus de gestion syncrétique réside dans la capacité de la coopérative à proposer pour toutes ses parties prenantes une symbiose des intérêts vers un projet partagé de manière collective. Une gestion syncrétique consiste en l'intégration des intérêts de la « dimension politique », ceux des sociétaires en tant que sociétaires militants de causes sociales et pas uniquement en tant que consommateurs de services bancaires. Cette gestion syncrétique consiste également à intégrer les intérêts de la « dimension support », l'entreprise avec ses salariés. La difficulté ou le risque pour la gestion du sociétariat serait son instrumentalisation par la « dimension support ». Celle-ci pourrait revendiquer davantage de pouvoir en contrepartie d'une amélioration de l'efficacité économique, obtenue par une amélioration de la fidélité de consommation des sociétaires !



## Conclusion

La stratégie d'une banque coopérative comme celle du CMA est, pour une grande partie, une construction consécutive aux contraintes imposées par les instances de régulation des activités bancaires. En conséquence, c'est une quasi-acculturation que subissent les coopératives bancaires au travers de la banalisation de leurs activités bancaires tout autant « marketées » que celles des banques capitalistes. Banalisation des activités certes, mais banalisation des principes et des systèmes de pensée de ceux qui dirigent. Les choix stratégiques sont essentiellement induits par des contraintes et des objectifs similaires à ceux des banques classiques : performance économique (*via* le produit net bancaire) et recherche de l'effet de taille (*via* la notion de groupe bancaire). Les banques coopératives ont assimilé la culture libérale dominante et leur idéal culturel à vocation sociale a été occulté, voire renié. Les sociétaires sont en situation de quasi-tutelle, réduits au statut simple du consommateur-client, leurs biens collectifs et indivisibles sont pris en charge par les minorités des équipes dirigeantes. Les assemblées générales de caisses locales deviennent des simulacres de démocratie. Ils n'ont guère la possibilité de rencontrer leurs élus ni leur président local, parce que l'on s'abstient plus par négligence que délibérément de toute communication à leur intention<sup>(39)</sup>, en dehors d'une communication marketing orientée « produits bancaires ».

(39) Si de telles situations se rencontrent dans les fédérations du Crédit mutuel, quelques-unes éditent une communication écrite, concernant la vie coopérative, adressée spécifiquement aux sociétaires.

En revanche, si l'on observe du côté des principes définis par l'Alliance coopérative internationale (ACI) et par l'Union internationale Raiffeisen (IRU) [Palomo et Carrasco, 2001], il en ressort quelques traits distinctifs dans lesquels s'inscrit la démarche stratégique du CMA et des différentes fédérations, caractérisant l'affirmation d'une certaine identité :

- le principe d'intercoopération entre les coopératives de crédit;

- le principe de solidarité entre les coopératives de crédit, sous forme de fonds communs de garantie qui renforcent la solvabilité inter-groupes;
- le principe de subsidiarité à la fois dans un sens ascendant, répondre à des besoins opérationnels de techniques bancaires, et dans un sens descendant, contribution libre des caisses locales dans le développement local avec leurs sociétaires;
- le principe de territorialité qui est celui de non-concurrence mutuelle à l'intérieur du réseau.

En définitive, afin que la gestion du sociétariat devienne « *la pierre angulaire* » (Richez-Battesti *et al.*, 2006) – voire vitale, selon l'ACI (Thordarson, 1999) – des banques coopératives et ne se transforme pas en une gestion du type « gestion de la relation client » à l'image des pratiques des banques capitalistes, les outils et les rituels de la gestion du sociétariat sont probablement à inventer. Il en est de même des fonctions et des responsables de la gestion du sociétariat. Pour terminer, si cette gestion du sociétariat pour une phase temporaire de mise en place est opérationnalisée par la « dimension support », il est probablement souhaitable qu'elle dépende directement de la présidence de la fédération, c'est-à-dire de la « dimension politique » et non de la direction générale de la « dimension support » représentée par la caisse fédérale, l'organe bancaire. ●

## Bibliographie

**Angot Jacques et Meier Olivier**, « Les problèmes de légitimités au sein d'un mode d'organisation non hiérarchique », congrès AIMS, Louvain-la-Neuve, 1998.

**Bensedrine Jabril et Demil Benoît**, « L'action collective des entreprises sur la réglementation : une analyse en termes de pouvoir », congrès AIMS, Lille, 1996.

**Côté Daniel (sous la direction)**, *Les holdings coopératifs*, De Boeck université, 2001

**Côté Daniel, Vézina Martine et Tremblay Benoît**, « Les banques coopératives dans le monde », *Recma*, n° 277, juillet 2000.

**Commeiras Nathalie**, « La mesure de l'implication organisationnelle : existe-t-il un outil adéquat ? » *Actes du congrès des LAE*, Montpellier, 1994.

**Cullière Olivier**, « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », congrès AIMS, Tunis, 2003.

**Desroche Henri**, *Histoire d'économie sociale*, Syros Alternative, 1991.

**Drapéri Jean-François**, *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Dunod, 2007

**Enjolras Bernard**, « Association et isomorphisme institutionnel », *Recma*, n° 261, 1996.

**Gueslin André**, « La saga des banques mutualistes », *Epargne et Finance*, n° 4, 1997.

**Gueslin André**, « Les banques de l'économie sociale en France : perspective historique », *Revue d'économie financière*, n° 67, mars 2002.

**Gurtner Emmanuelle, Jaeger Mireille, Ory Jean-Noël**, « Des spécificités des réseaux bancaires coopératifs aux enjeux des restructurations », *Actes du XX<sup>e</sup> congrès de l'Adde*, Paris, mars 2006.

**Juvin Hervé**, « Les restructurations bancaires en Europe : les banques coopératives », *Revue d'économie financière*, n° 78, mars 2005.

**Koenig Gérard**, *Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, 1990.

**Laufer Romain**, « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue française de gestion*, n° 111, 1996.

**Laufer Romain et Burlaud Alain**, « Légitimité », in *Encyclopédie de gestion*, article 92, tome II, Economica, 2001.

**Levesque B., Bourque G. L. et Forgues E.**, *La nouvelle sociologie économique*, Desclée de Brouwer, 2001.

**Marc François**, « La stratégie coopérative face au modèle managérial, le cas des banques mutualistes », *Recma*, n° 20, 1986.

**Melmoth Graham J.**, « Les stratégies de CWS face à la tentative de rachat des coopératives de consommateurs », *Recma*, n° 271, janvier 1999.

**Mendez Ariel et Richez-Battesti Nadine**, « Quel avenir pour les organisations de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel ? » *Actes des XIX<sup>e</sup> journées de l'Association d'économie sociale*, Paris, 9-10 septembre 1999, L'Harmattan.

**Moreau Jacques**, « De la banalisation de l'économie sociale », *Recma*, n° 37, 1<sup>er</sup> trimestre 1991.

**Mottet Stéphane**, « La démutualisation », *Revue d'économie financière*, n° 67, mars 2002.

**Neveu Jean-Pierre et Peyrat-Guillard Dominique**, « L'implication des femmes cadres : entre éclatement et cohérences », Actes AGRH de Versailles, 1998.

**N'Goala Gilles**, « Une approche fonctionnelle de la relation à la marque : de la valeur perçue des produits à la fidélité des consommateurs », *thèse de doctorat de gestion*, université Montpellier-II, janvier 2000.

**Palomo Ricardo et Carrasco Inmaculada**, « Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global », in *Les holdings coopératifs*, De Boeck 2001.

**Richez-Battesti Nadine**, « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », in Muñoz Jorgé et al. (dir.), *La gouvernance des entreprises*

*coopératives*, Presses universitaires de Rennes, 2008.

**Richez-Battesti Nadine et Gianfaldoni Patrick (dir.)**, « Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités? », rapport de recherche pour la DIES, Cefi-université de la Méditerranée, novembre 2005 ([www.univ-cefi.fr](http://www.univ-cefi.fr)).

**Richez-Battesti Nadine, Gianfaldoni Patrick, Gloukoviezoff Georges, Alcaras Jean-Robert**, « Quelle contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale des territoires », *Actes du XX<sup>e</sup> congrès de l'Ades*, Paris, mars 2006.

**Rousseau François**, « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations

éducatives », partie I, *Recma*, n° 286, novembre 2002 ; partie II, *Recma*, n° 287, février 2003.

**Sabadie William**, « Implication produit et implication organisationnelle : distinction, complémentarité ou intégration? », *Actes du XV<sup>e</sup> congrès AFM*, Strasbourg, 1999, p. 329-353

**Surzur Jean-Jacques**, « Le secteur mutualiste et coopératif financier : quel devenir? », *Revue d'économie financière*, n° 67, mars 2002.

**Thordarson Bruce**, « De Paris à Québec, les orientations de l'ACI », *Recma*, n° 271, janvier 1999.

**Vallat David**, « Quel avenir pour les banques de l'économie sociale », *Recma*, n° 277, juillet 2000.