Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 71 (2013)

Heft: 3

Artikel: Les groupes bancaires coopératifs français : la cohabitation de deux systèmes de valeurs

Autor: Hector, Nathalie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390964

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS FRANÇAIS: LA COHABITATION DE DEUX SYSTÈMES DE VALEURS

NATHALIE HECTOR
Euromed Management
nathalie.hector@euromed-management.com

> Cet article porte sur l'évolution du secteur coopératif bancaire français, contraint, dans un champ hautement concurrentiel, de s'adapter à des bouleversements stratégiques multiples. L'accès aux marchés financiers de ces établissements coopératifs peut apparaître contradictoire pour des entreprises où les valeurs humanistes dominent. La «pyramide inversée» laisse place à un organigramme complexe, les groupes bancaires coopératifs, où deux systèmes de valeurs diamétralement opposés cohabitent désormais et conduisent à s'interroger, notamment, sur le risque de banalisation du modèle.

Mots clés: banque coopérative, stratégie organisationnelle bancaire, gouvernance, réglementation et normalisation bancaire, identité coopérative, valeurs et principes coopératifs, système de valeur, cadre juridique des sociétés, isomorphisme, théorie des conventions, incertitude, rationalité mimétique, hybridité organisationnelle.

Dans un précédent numéro de cette revue, Meyer-Bisch évoquait le fait que l'économie sociale et solidaire ne pouvait être réduite à une exception face à l'économie dite classique «comme s'il ne pouvait y avoir que deux modèles, l'un centré sur le profit et l'autre sur la solidarité» (Meyer-Bisch, 2012, p. 53). Les coopératives bancaires, branche forte de ce secteur de l'économie, n'échappent pas à cette dichotomie par rapport aux banques classiques. En effet, constituées au 19ème siècle, elles permettaient l'accès aux services bancaires et au crédit aux personnes qui en étaient généralement exclues (Rapport DIES, 2005). Elles ont donc joué un rôle essentiel dans le développement territorial en répondant aux besoins de l'artisanat, des agriculteurs ou encore du petit commerce.
Par leur histoire, s'opposent donc deux stratégies organisationnelles bancaires; celle des banques dites classiques pour lesquelles la rentabilité semble être la finalité principale et celle des banques mutualistes ou coopératives, qui ont opté pour un statut juridique et des principes spécifiques (organisation en réseaux – principe de double qualité des sociétaires – limitation du droit de vote, réserves impartageables, etc.), entraînant de facto, un mode de gouvernance fortement original, une «démocratie économique» (Lasserre, 2001).
L'origine de cette dualité résulte du rejet, par la banque traditionnelle, d'une partie de la population ou de certaines corporations. Ces organisations coopératives ne pouvaient que

développer une culture d'entreprise originale où l'homme détient une place prépondérante. C'est donc une nouvelle conception de l'approche bancaire qui s'est instaurée, véhiculant des valeurs fortes, tant d'un point de vue organisationnel que philosophique.
Gianfaldoni et Richez-Battesti (2006), ont décliné l'évolution de ce secteur en trois phases, d'apparition, de consolidation et enfin de déspécialisation au cours desquelles les banques coopératives ont bénéficié de privilèges et d'une impulsion par les pouvoirs publics pour répondre à un besoin social prépondérant; mais elles subissent, depuis les années 80, des réformes qui ne prennent plus en considération leurs particularités.
D'un point de vue macro-économique, on observe une modification de l'environnement au sein duquel se développent ces banques, entrainant de facto une évolution du modèle. Créées pour répondre à des besoins sociaux et bénéficiant pour cela d'une réglementation spécifique, elles doivent désormais composer avec une normalisation européenne commune à l'ensemble du secteur bancaire. Il est vrai que toutes les réformes, qu'elles soient nationales ou internationales, sont globales et ne se soucient guère des différences d'architecture et de valeurs des entités concernées (IFRS, Accords Bâle II et III). Les banques mutualistes sont tenues de relever un certain nombre de défis parmi lesquels celui de la taille critique, de la régulation et d'un besoin toujours plus soutenu en fonds propres et sont quelque peu dépendantes de la réglementation européenne. La crise, depuis 2007, accentue les contraintes qui pèsent sur ce secteur de l'activité financière et conduit à amplifier le risque de banalisation par une conduite fortement identique à celle du modèle classique pendant une période où il eut été normal que les spécificités du modèle coopératif s'imposent. Bien au contraire, les banques coopératives ont été touchées au même titre que les autres banques françaises.
La diversification comme la concurrence mondiale aboutissent finalement à une concentration du secteur financier. Afin d'y faire face, les banques coopératives innovent en matière d'ingénierie et de stratégie financières: acquisition de filiales, holding, cotation d'un véhicule, développement de la banque de financement et d'investissement (BFI) sont autant de choix qui ont pu être faits par ces banques, désormais appelées groupes bancaires coopératifs (GBC), imbriquant deux logiques antinomiques, les valeurs sociétales et la rentabilité financière (Jaeger et alii, 2009).
La particularité de ces groupes résulte donc de la coexistence de valeurs coopératives, fondées sur la démocratie et la solidarité et d'une logique actionnariale où le principal but est le High Yield (haut rendement).
L'archétype coopératif se rapproche indéniablement du modèle capitaliste si bien que l'on constate une cohabitation entre deux systèmes de valeurs diamétralement opposés.
Mais que traduit ce «métissage organisationnel»: la fin d'un modèle ou au contraire sa consolidation? La coopération conduit-elle à un modèle dominant ou à un modèle innovant, voire une «autre finance»? (Bachet et alii, 2011)

1. COOPÉRATION ET MODÈLE DOMINANT

La coexistence de ces deux modèles au cœur du secteur bancaire français trouve sa justification dans des valeurs dissemblables; pour autant une prédominance du modèle capitaliste bancaire, sur le plan international, laisse présager une uniformisation des structures en raison d'une normalisation et d'une régulation globales peu respectueuses des spécificités. Les valeurs opposées survivent-elles aux valeurs imposées?

1.1 Des valeurs opposées

Les valeurs forment des idéaux collectifs représentant des manières d'être ou d'agir, des principes moraux servant de référence aux individus. Pour Max Weber (1922), les valeurs sont l'expression par laquelle se déterminent les objectifs d'une conduite et les conventions auxquelles les individus se soumettent. Ces valeurs existent dans «la conscience collective» (Ignasse et Genissel 1999, p. 140), elles sont abstraites, mais forment un tout homogène et hiérarchisé que l'on nomme «système de valeurs». C'est donc l'interdépendance de ces valeurs qui forme un système (ethos) cohérent et gradué.

Le respect d'un système de valeurs nécessite donc que s'établisse une cohérence entre les valeurs centrales d'un groupe ou d'une organisation et les normes édictées pour en atteindre les fins. Dès lors, pour un même secteur d'activité, plusieurs systèmes de valeurs peuvent cohabiter. Ceci peut expliquer le contraste entre le monde bancaire mutualiste et les banques classiques puisque les valeurs considérées comme centrales sont divergentes, les premières étant majoritairement sociales, les secondes essentiellement économiques.

L'histoire de ces organisations éclaire les raisons d'être de la coexistence de ces deux systèmes de valeurs au sein du monde bancaire.

Historiquement, les entreprises coopératives se sont constituées autour d'un projet commun pour répondre à des besoins économiques au sein de divers domaines d'activités (agriculture, artisanat, commerçant, etc.). Les premières structures coopératives françaises se sont inspirées des deux modèles de coopération déjà existants outre Rhin, à savoir Schulze-Delitzsch (vision libérale) et Raiffaisen (vision socio-chrétienne), intégrant de facto, des valeurs de partage, de solidarité et des principes fondateurs (bénévolat, responsabilité illimitée, etc.). Le modus operandi consistait à regrouper les moyens financiers par la force du nombre pour assurer la protection d'individus en situation de faiblesse économique. Ce secteur s'est donc développé atypiquement grâce à une structure juridique spécifique, impliquant une gouvernance d'entreprise originale fortement démocratique. Ce modèle de proximité par excellence a ainsi prospéré, sous forme de réseaux qui constituent, aujourd'hui encore, la force du modèle par rapport à ses concurrents capitalistes. La structure organisationnelle leur permet de tirer profit du territoire dans lequel ils évoluent en adoptant une gouvernance partenariale qui favorise le respect des principes coopératifs qu'ils ont adopté.

C'est donc un système de valeurs original qui les caractérise et les différencie du modèle classique, privilégiant la rentabilité pour l'actionnaire.

Cette «ligne de conduite» des banques coopératives nécessite le respect de normes, évoquées d'ailleurs dans la Déclaration internationale sur l'identité coopérative et parmi lesquelles on retrouve les valeurs de proximité, de cohésion ou encore de démocratie entre les membres qui constituent le référentiel de ce système de valeurs.

C'est sur ces principes que le modèle des banques mutualistes est organisé. Il apparaît donc structurellement opposé à celui des banques classiques pour lesquelles les valeurs n'ont de sens que dans une logique essentiellement financière. Sous l'angle juridique, la société de personnes induit un intuitu personae, une prise en considération de l'individu comme véritable partie prenante; la société de capitaux, pour sa part, n'exprime d'intérêt qu'à l'apporteur de capitaux et ne rend donc des comptes qu'à cet acteur soucieux d'accroître sa richesse. Le lien entre la forme sociétale choisie, la gouvernance et les aspects décisionnels est prégnant. La démocratie implique nécessairement une prise en considération des parties pre-

nantes, par l'originalité de leur pouvoir de décision (modèle bottom-up); le modèle capitaliste, quant à lui, exprime essentiellement l'intérêt de son actionnaire. De même, la propriété du capital détenu par les sociétaires par le biais des parts sociales et l'impartageabilité des réserves caractérisent le modèle coopératif. Il ne s'agit donc pas seulement d'une spécificité des principes mutualistes, mais d'une différence structurelle à laquelle s'adosse un mode de gouvernance original fondé sur une démocratie participative et qui peut alors se positionner comme alternative à l'archétype capitaliste.

On observe cependant, depuis la fin des années 80, que les banques coopératives développent des stratégies de croissance proches des banques classiques. Les raisons sont essentiellement exogènes au modèle coopératif puisqu'elles résultent, en grande partie, des contraintes liées à la globalisation financière.

1.2 Des valeurs imposées

Une tendance à l'uniformisation des modèles est ressentie tant sur les plans national, qu'international. Parmi les exemples les plus marquants, citons la loi de 1984 qui a engendré un décloisonnement des métiers bancaires favorisant de facto un rapprochement entre les banques, par fusion, acquisition et autres alliances.

De même, sur le plan international, la réforme des nouvelles normes comptables (IFRS – IAS 32) structure un référentiel unique visant à instaurer «un langage comptable mondial» applicable aux états financiers de toutes les entreprises publiques ou privées. Les spécificités des organisations ne sont que peu prises en considération, qu'il s'agisse d'une structure capitaliste ou non, d'autant plus que les banques coopératives sont relativement sous représentées dans le monde anglo-saxon en raison des vagues de démutualisations qui s'opèrent depuis une vingtaine d'années.

La réforme Bâle II relative à la régulation impose une standardisation des activités bancaires au niveau mondial par alignement des exigences en fonds propres sur les risques supportés et permet une meilleure concurrence des banques au niveau international. Les propositions de Bâle III, publiées en 2010, à la suite de la crise de 2007, poursuivent ce renforcement du système financier.

On a pu évoquer un glissement du modèle mutualiste vers le modèle bancaire capitaliste. L'alternative pour ces banques coopératives semblait difficile puisqu'il leur était proposé soit un recentrage sur leur activité d'origine en se privant d'une taille suffisante et en risquant, par là même, de disparaître, ou au contraire, de s'intégrer dans le système capitaliste avec un risque majeur de banalisation (De Serres et alii, 2010).

C'est donc une véritable crise identitaire que le modèle a dû et doit encore traverser.

Ce phénomène d'uniformisation, qui signifie qu'une forme organisationnelle devient l'unique configuration d'un secteur d'activité, a été envisagé par certains auteurs, à l'instar de Di Maggio et Powell (1983) qui évoquent un «isomorphisme institutionnel» ou d'Enjolras (1993) qui mentionne un «isomorphisme organisationnel». Pour ces chercheurs, il s'agit «d'un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales». Cet isomorphisme se décline en trois facteurs déclenchants que peuvent être l'isomorphisme normatif qui induit une standardisation des activités où les techniciens remplacent des bénévoles; un isomorphisme mimétique où les banques coopératives vont avoir recours à

des stratégies de croissance identiques aux banques classiques et enfin un isomorphisme coercitif par lequel l'État va uniformiser les règles prudentielles au secteur bancaire dans son ensemble, sans prendre en considération les spécificités des modèles.
L'approche conventionnaliste peut également expliquer ce phénomène d'uniformisation, de mimétisme comme moyen de réduire les incertitudes. Gomez (1996) considère que ce phénomène mimétique se produit chaque fois que l'individu doit prendre une décision en prenant en considération ce que les autres acteurs pourront faire au même moment; c'est «le mimétisme social». Selon Knight (1921) cette situation d'incertitude s'établit chaque fois que le futur est différent du passé. La théorie des conventions intègre des dimensions sociologique et psychologique pour expliquer des mécanismes décisionnels. Le contexte dans lequel les individus évoluent est alors pris en considération et constitue même un facteur important pour comprendre un phénomène.
Ainsi l'incertitude peut expliquer les changements comportementaux d'organisations qui opteront pour une rationalité mimétique. L'individu, face à une incertitude, aura tendance à adapter son comportement à ce qu'il considère comme la conduite normale. C'est l'observation d'autrui qui aide l'agent à surmonter cette situation de crise et lui permet de décider (Amblard, 2006). L'internationalisation des grands groupes bancaires et le manque de recul sur ce type de stratégies ont dû ajouter aux doutes déjà existants. L'évolution de la règlementation comme l'effet de taille constituent de réelles incertitudes, dans le sens que leur donne Amblard (2006), puisqu'il leur était difficile d'obtenir les informations sur les choix à faire par rapport au modèle dominant. L'option de recourir au GBC constitue donc un moyen de développer cette forme de rationalité mimétique au sens de Montmorillon (1999). La théorie des conventions peut donc expliquer le «virage» observé par ce secteur d'activité et qui les conduit à sortir de leur champ initial de compétences. Le système bancaire capitaliste constituerait la référence d'un modèle enclin à de nombreuses interrogations et qui par mimétisme transgresserait son originalité pour ce confondre avec le modèle dominant.
La cohabitation des deux systèmes de valeurs est donc bien réelle au sein des groupes bancaires coopératifs, contraints d'englober un pan du modèle économique concurrent dans le but de satisfaire aux exigences essentiellement européennes.
Mais peut-on, pour autant, considérer que ce mimétisme n'aura comme conséquence fatale, que la banalisation du modèle? Le secteur bancaire coopératif a fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation à un environnement économique ignorant ses spécificités.

2. COOPÉRATION ET MODÈLE INNOVANT

L'apparition des GBC, avec leur ingénierie juridico-financière spécifique, a marqué la forte capacité de ce modèle à s'adapter à la conjoncture socio-économique en proposant des stratégies innovantes en termes de croissance externe; si bien qu'aujourd'hui ces organisations développent, de par leur structure et les valeurs défendues un management original.

2.1 Hybridité et ingénierie juridico-financière

Les réseaux d'origine forment aujourd'hui les trois groupes bancaires coopératifs français que sont le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole et la Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE), dits «hybrides» ou «complexes» puisqu'ils doivent concilier deux antagonismes: lever des capitaux tout en conservant un statut mutualiste. Le socle est constitué d'un noyau

coopératif tandis que l'organe central revêt une forme capitaliste, sous forme de holding ou de véhicule coté.
Seul le modèle du Crédit Mutuel a suivi une évolution structurelle différente, puisque ce sont les caisses régionales directement qui développent des stratégies de croissance externe, et ce en raison de l'autonomie plus forte du niveau fédéral.
Il existe donc deux montages juridico-financiers: l'un, à deux niveaux consiste à coter la tête de réseau ou le holding directement, l'autre, le modèle à trois niveaux hiérarchise les filiales cotées, les sociétés mères et le réseau. Dans ce schéma, les sociétés mères sont propriétaires de l'organe central et ce n'est qu'au troisième degré du sablier que se réalisent les stratégies de croissance, sous contrôle du second niveau (Jaeger et alii, 2006,).
Quoiqu'il en soit, qu'il s'agisse de la cotation d'un véhicule comme CASA pour le Crédit Agricole, d'une filiale comme Natixis pour BPCE ou du rachat de filiales cotées comme le CIC pour le Crédit Mutuel, tous ont opté pour une cohabitation plus ou moins forte de deux systèmes de valeurs. En effet, se doter d'outils de pénétration des marchés, induit nécessairement une course à la performance et aux profits; d'ailleurs les dérives de la BFI traduisent parfaitement les risques encourus à adapter à son système de valeurs des normes aux travers desquelles on ne se reconnaît pas et pour lesquelles la structure juridique fortement démocratique a permis, dans la plupart des cas, de limiter les effets désastreux.
Ce recours à des stratégies de croissance externe peut cependant être analysé comme un outil au service de ces banques pour rester concurrentielles, mais aussi, et surtout, afin de s'identifier au modèle dominant capitaliste par rationalité mimétique. Ils présentent l'originalité d'être pilotés par l'organe central du groupe. Développer une organisation sous la forme d'un GBC a l'avantage de faciliter l'adaptabilité et d'assurer une croissance dans cet environnement d'économie globale (Palomo, Carrasco, 2001). L'organe central assure donc la stratégie, l'efficacité sur les marchés, tandis que le réseau assure sa mission de collecte et de gestion de crédits.
Cette ingénierie juridico-financière leur permet de conserver leurs réseaux mutualistes en les tenant à l'écart des structures SA. Il s'agit d'une pure utilisation d'outils juridiques à la disposition de toute entreprise souhaitant entreprendre son développement et il n'apparait donc pas de raisons objectives de reprocher aux groupes coopératifs de bénéficier de cette opportunité.
Il n'en demeure pas moins, un risque: le sablier ne remplace-t-il pas désormais la pyramide inversée initiale, en transformant l'organe central en tête de groupe? Les antagonismes que soulève la cohabitation de ces systèmes de valeurs peuvent devenir complémentaires si l'on introduit une dimension temporelle. Jardat (2009) considère que le marché et le contrat social peuvent être réconciliés s'ils sont présentés comme les étapes successives de l'évolution d'une organisation. Ce changement peut effectivement être analysé comme un levier d'actions permettant de faire évoluer «l'idée d'œuvre» dans le développement à condition que le processus d'intériorisation soit respecté. Cette exigence semble bien être honorée puisque la poursuite de l'idée d'entreprise est recherchée (approche réseau), mais il faut cependant que cette mutation se fasse démocratiquement en prenant à témoin les différentes parties prenantes et c'est sur ce point que les groupes doivent être vigilants.
Le GBC constitue donc une forme entrepreneuriale unique impliquant un management spécifique du fait de l'ambivalence des forces en présence.

2.2 Hybridité et *management*

L'hybridité organisationnelle peut être définie comme «la réunion des potentialités de deux modèles existants afin d'en produire un plus performant et plus flexible» (Hector, 2010). Ainsi le fait d'importer les outils du modèle capitaliste au sein de structures coopératives constitue une forme d'hybridité organisationnelle. Un groupe hybride présente l'avantage de bénéficier d'un pôle de direction originale bicéphale («les quatre yeux»), d'outils juridico-financiers hautement efficients en respectant un système démocratique par imbrication des échelons dans les choix décisionnels, tout en répondant à des objectifs de proximité (Gurtner et alii, 2002; Jaeger et alii, 2006).

Ce «métissage organisationnel» implique cependant une forme de «management paradoxal» pour que les valeurs coopératives ne soient pas cantonnées au seul périmètre de la pyramide inversée dans une approche purement «réseau» et s'intègre, au sablier, c'est-à-dire au sein du groupe lui-même. Ainsi rechercher la performance commerciale, sociale, organisationnelle, financière, etc. ne doit pas simplement être perçu dans la tradition capitaliste, mais comme moyen d'assurer leur rôle d'acteurs de proximité.

L'évolution de ces réseaux vers des structures de plus en plus complexes n'est pas achevée. Les organigrammes de ces banques mutualistes vont s'hybrider davantage avec une double objectivation, maximiser la richesse, engendrer plus de fonds propres tout en permettant aux réseaux coopératifs d'assurer leur efficacité sur le territoire en répondant à des enjeux sociaux, qui seront de plus en plus délicats dans les années à venir. Les banques coopératives ont été créées pour répondre à une iniquité sociale et sont donc, dans cette période de crise, les plus à même de répondre aux attentes des pouvoirs publics en aidant certaines classes sociales ou certaines catégories d'individus, comme les créateurs d'entreprises, par exemple. Cependant le management d'un groupe hybride ne peut s'identifier à aucun autre standard de gestion. Cette cohabitation de deux systèmes de valeurs, nécessite la prise en considération des deux forces opposées qui l'animent. Un équilibrage des rôles et des pouvoirs doit donc, en permanence, être recherché entre le réseau et les décideurs pour assurer une pérennisation de ce véritable modèle structurel dont la faiblesse se situe au niveau de la recherche de ce contrepoids.

Les conditions d'équilibre permettant ce management paradoxal du GBC constituent une grille de lecture de la gestion d'un groupe et manifestent les risques encourus en cas de déséquilibre significatif; elles peuvent être envisagées de la manière suivante, en cinq traits.

Complémentarité des deux activités /diversification du risque

Il est important pour ces organisations de diversifier le risque en pratiquant aussi bien la banque d'affaires que la banque de détail. La crise a d'ailleurs été, à cet égard, révélatrice des risques encourus, liés exclusivement à la BFI. Ainsi, l'exposition aux risques et les pertes subies par certaines banques coopératives (Natixis, Calyon) attestent des faiblesses du GBC, tant des mécanismes de contrôle que de l'éloignement de leur rôle initial. Même, si pour Maria-Helena Chavez (2010), directrice adjointe de l'ACI: «depuis 1929, les coopératives résistent aux crises, pas seulement à la crise actuelle, mais aussi aux crises précédentes (...)», nous voyons poindre une divergence entre le fonctionnement du réseau, plus que jamais coopératif, et la tête de groupe dans son activité de BFI (Lemzeri et Ory, 2010).

L'impact de la récente loi bancaire française (2013) sur la séparation des activités spéculatives des activités de dépôt reste très limité.

Prégnance des valeurs coopératives
Il est primordial que les décisions stratégiques prennent en considération les valeurs fondatrices pour respecter les attentes du réseau et conserver son rôle d'acteur proche du terrain.

Détention du capital et contrôle du réseau coopératif
Comme l'expliquent Lemzeri et Ory (2010), la transformation en GBC a pour conséquence de faire évoluer le contrôle initialement détenu par les sociétaires vers les actionnaires de l'organe central ou de ses filiales. Pourtant, il est impératif que le réseau constitue une vive force de rappel et soit majoritaire dans la détention des filiales pour éviter, au-delà de l'opérabilité, tout risque de standardisation.

Prise en considération du client-sociétaire
L'autre force, trop souvent sous-exploitée, est celle du sociétariat. De nombreuses études et débats ont déjà avancé l'idée que la banalisation pourrait venir de l'intérieur du modèle par distanciation avec les fondamentaux (Alcaras et alii, 2006; Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006, 2008). C'est pourquoi il faudrait surtout considérer ces sociétaires comme membres d'un véritable réseau social que l'on pourrait plus facilement fédérer et qui constitueraient un réel atout concurrentiel par rapport au modèle des banques classiques. Cet avantage n'est, jusqu'à présent, absolument pas mis en avant par les GBC qui ne voient en eux que des simples propriétaires de parts sociales.

Gouvernance duale
Elle permet d'améliorer le contrôle sur les dirigeants et constitue une sorte de limite contre les dérives. C'est donc la gouvernance de ces GBC qui doit s'ouvrir aux différentes parties prenantes. Les «quatre-yeux» des présidents et directeurs généraux, et ce aux différents échelons du groupe, constituent la première force de ces structures.

CONCLUSION

Observer le secteur bancaire coopératif sous le kaléidoscope historique fait apparaître une organisation particulièrement flexible que d'aucuns ont trop rapidement imaginé «banalisée» au profit du modèle capitaliste dominant. Au contraire, malgré les différentes contraintes propres à cette sphère hautement concurrentielle, ces banques ont fait preuve d'une capacité à innover en adaptant les outils du modèle capitaliste, sans pour autant perdre de vue les valeurs qui forment toute leur originalité.
Le mimétisme du système dominant vers le modèle atypique ne peut donc pas être avancé, car si le corps a changé, l'âme est restée la même. En effet, les valeurs centrales sont toujours aussi prégnantes.
Mais l'idée contraire peut très bien être mobilisée. La confusion des deux modèles bancaires dans l'esprit du public ne trouve peut-être pas simplement sa cause dans l'adaptation des banques coopératives à un environnement changeant. Cette proximité à l'individu, originellement œuvre du secteur coopératif, est aujourd'hui proposée par la banque classique, si

bien que c'est plutôt le modèle dominant qui fait preuve de mimétisme par son portefeuille de produits, créant par la même une confusion dans l'esprit du public. En effet, il est de bon ton aujourd'hui pour une agence bancaire de proposer dans sa gamme, du microcrédit, de financer des associations ou des porteurs de projets, voire de s'intéresser à la RSE.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACI (1995), «Déclaration sur l'identité coopérative», approuvée lors du congrès de Manchester, «International Cooperative Alliance: Statement on the cooperative identity», *Réseau coop*, 3:nov-déc, p. 11-??.

Alcaras J-R., Gianfaldoni P., Le Friant M., Ogier-Bernaud V. (2006), «Économie sociale et démocratie sociale: le sociétariat en question», C. Bourreau-Dubois et B. Jeandidier, *Économie sociale et Droit*, Tome 2, L'Harmattan, Paris, p. 7-22.

Amblard M. (2006), *Recherches autour d'un modèle: comptabilité et conventions*, HDR, Université du Sud Toulon-Var.

Bachet D., Naszalyi P. (2011), *L'autre finance, Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste?*, Édition du croquant, Belle combe-en-Bauges.

De Serres A., Jaeger M., Ory J.N. (2010), «Analyse du processus de convergence de la banque coopérative vers un modèle dominant de gouvernance actionnariale», *in* Roux M. (sous la direction de), *La banque de détail*, Édition ESKA, Paris.

Detilleux J.C. (2008), «Unification des normes juridiques et comptables: quelle place pour les mutualistes?», *Banque Stratégie*, 256: février, p. 18-19.

Di Maggio P., Powell W. (1983), «The iron. Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American sociological review*, 48:2, p. 147-160.

Enjolras B. (1993), «vers une théorie socio-économique de l'association: l'apport de la théorie des conventions», *Revue internationale de l'économie sociale, RECMA*, 48, p. 93-106.

Gianfaldoni P., Hiez D., Jardat R. (2012), «La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises», *Revue des sciences de Gestion*, 258, p. 59-67.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N. (sous la direction de) (2006), *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.

Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, Modèles économiques de l'entreprise et pratique de gestion*, Interéditions Masson, Paris.

Hector N. (2010), «L'hybridation organisationnelle des groupes bancaires français», Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E. (2009), «Les innovations organisationnelles dans les GBC français: soumission ou résistance à la norme de valeur actionnariale», *Revue Française de Gestion*, 35:190, p. 15-30.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E. (2006a), «La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA?», *Finance, contrôle et stratégie*, 9:2, p. 121-157.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E. (2006b), "Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français», *Revue internationale de l'économie sociale, RECMA*, 301, p. 8-25.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E. (2006c), «Des spécificités des réseaux bancaires coopératives... aux enjeux de restructurations», *ADDES*, p. 1-46.

Jardat R. (2009), «Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes», *Revue internationale de l'économie sociale, RECMA*, 312, p. 70-83.

Knight F. (1921), *Risk, uncertainly and profit*, New York, Houghton Mifflin Co.

Lamarque E., Alburaki S. (2007), «La place des valeurs dans la gouvernance d'entreprise: le cas des banques mutualistes», *Revue Française de gouvernance d'entreprise*, 1, p. 135-151.

Lasserre M. (2001), «Démocratie politique, démocratie économique, démocratie globale», www.m.lasserre.com .

Meyer-Bisch P. (2012), «La réciprocité des libertés: de l'équilibre entre concurrence et coopération», *Revue économique et sociale*, 70:1, p. 53-66.

Nouvel D. (2008), «Gestion du sociétariat, isomorphisme institutionnel et légitimité d'un groupe bancaire coopératif, le cas du crédit mutuel d'Anjou», *Revue internationale de l'économie sociale, RECMA*, 308, p. 35-55.

Ory J.N, De Serres A, Jaeger M. (2012), «Comment résister à l'effet de la normalisation: le défi des banques coopératives,», *La Revue des Sciences de Gestion*, 258, p. 69-82.

Ory J.N., Lemzeri Y. (2010), «The french Co-operative banking group Model: Too Good to be True?», AIMS, XXIème Conférence, 1 au 4 juin 2010 – Luxembourg.

Palomo R., Carrasco I. (2001), «Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global», *in* Coté D. (sous la direction de), *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive?*, De Boeck, Bruxelles, p. 139-160.

Pouzet M., Maffesoli M. (2009), *Mutualisme financier, société de personne et post modernité*, CNRS éditions.

Richez-Battesti N., Hector N. (2012), «Les banques coopératives en France: l'hybridation au péril de la coopération?», *in* Bayle E. et Dupuis J.-C. (sous la direction de), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck, Bruxelles, p. 277-294.

Richez-Battesti N. (2008), «Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative: le cas des banques coopératives en France», *in* Muñoz J., Radrigan Rubio M., Regnard Y. (sous la direction de), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presse Universitaire de Rennes, Rennes, p. 75-89.