

La place des sociétaires dans la gouvernance des réseaux bancaires coopératifs

Introduction

Un réseau bancaire coopératif désigne un ensemble de coopératives locales ou/et régionales juridiquement autonomes, affiliées à une structure bancaire centrale. A chacune de ces coopératives sont rattachées généralement plusieurs agences. L'ensemble fonctionne selon un principe de subsidiarité en partant de la base (Palomo, in Côté, 2001), c'est-à-dire que l'échelon le plus proche du sociétaire effectue les prestations attendues, transférant ou déléguant à l'échelon supérieur celles qu'il ne peut accomplir du fait de leur complexité ou nécessitant une envergure suffisante pour garantir la réussite et la sécurité d'une opération. Dans cet ensemble constitué, la lecture des slogans des banques coopératives françaises ne laisse « a priori » aucun doute sur le rôle incontournable des sociétaires (à la double qualité de propriétaire et de client). Pour le Crédit Mutuel : « *Une banque qui appartient à ses clients-sociétaires, ça change tout* ». Pour la Caisse d'Épargne : « *Sociétaire : client de la caisse d'épargne souhaitant participer à la vie de sa banque* ». Pour la Banque Populaire : « *Je suis sociétaire. Je possède une partie du capital de ma banque* ». Pour le Crédit Agricole : « *Vous êtes clients sociétaires ici, participez à votre assemblée générale là* ». La référence à une gouvernance « sociétariale », au sens des sociétaires impliqués dans le fonctionnement institutionnel, est en tout cas affirmée par les banques coopératives. Pourtant, malgré une réelle autonomie, les niveaux locaux et régionaux ont tendance à s'aligner sur les recommandations du niveau supérieur (Larmarque et Deville, 2014). L'objet de cet article tente donc d'établir si comme annoncé, nous sommes effectivement en présence de réseaux décentralisés d'entités régionales et locales, puisqu'il s'agit d'entités juridiquement autonomes où les sociétaires, puis leurs représentants, seraient amenés à coopérer pour construire un projet commun. Ou bien, à l'inverse, nous cherchons à constater si ces banques coopératives s'articulent en réseaux centralisés sous la conduite d'un pilote qui coordonnerait les entités captives puisque la structure centrale y jouerait un rôle grandissant. Quelle place occupent les sociétaires dans la gouvernance des réseaux bancaires coopératifs ? Au-delà des discours, le sociétariat constitue-t-il réellement un axe de développement des banques coopératives ? Les affirmations solennelles se traduisent-elles effectivement par une implication ou une participation directes des sociétaires dans le fonctionnement de leur banque ? Les mécanismes de représentation politique des sociétaires leur permettent-ils de s'exprimer ? Alors que les

banques coopératives en France ont une assise économique indiscutable, peut-on identifier un phénomène de démutualisation rampante ou, au contraire, un renouveau coopératif ?

Pour tenter d'apporter des réponses à ces questions, une première partie précise le cadre spécifique de la gouvernance des coopératives sous l'angle de la théorie coopérative et de la théorie de l'agence. En particulier, la limitation du droit de vote des sociétaires encouragerait leur désintérêt, un contrôle insuffisant sur les dirigeants salariés et un pouvoir managérial discrétionnaire accru (Hansmann, 1988). Dans une seconde partie, une analyse longitudinale de 2001 à 2012 des quatre grands réseaux bancaires coopératifs français (Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Caisse d'Épargne, Banque Populaire) qui ne constituent plus aujourd'hui que 3 groupes coopératifs distincts depuis la constitution de BPCE (réunissant les deux derniers) présente l'importance du sociétariat. Il serait difficile d'élargir l'étude sur la période antérieure. D'une part, la Caisse d'Épargne ne choisit le statut coopératif qu'en 1999 ; d'autre part, depuis la loi bancaire de 1984, les autres banques coopératives adoptent un comportement analogue aux banques actionnariales (Mendez, 2001). Le sociétariat et ses mécanismes d'expression sont alors plutôt déconsidérés, les banques n'y font pas référence. Ainsi délimitée dans le temps, l'étude établit à partir des rapports annuels la présence des sociétaires et de leurs représentants dans l'architecture locale, régionale et nationale des différents réseaux coopératifs. Si les résultats décrivent un effritement progressif de l'influence politique des sociétaires et une concentration des pouvoirs vers l'échelon central, ils laissent également entrevoir des contingents plus nombreux de sociétaires à défaut d'être plus impliqués et un regain de discours mobilisateurs à leur égard.

1. Une revue de littérature de la gouvernance des coopératives

L'Alliance Coopérative Internationale, qui fédère l'ensemble des coopératives au niveau mondial a présenté en 1995 un ensemble de principes normatifs pour décrire les liens unissant les sociétaires à leur coopérative. Le deuxième principe mentionne le contrôle démocratique par les membres lors des assemblées générales pour choisir ses dirigeants et pour prendre les grandes décisions (en vertu de la règle « un membre, une voix », quel que soit le nombre de parts sociales détenues). La place des sociétaires sera discutée par rapport aux statuts juridiques qui délimitent leur action, aux pratiques qui ont fait naître l'idée coopérative et aux faiblesses théoriques qui expliquent leur pouvoir limité.

1.1. La coopération des sociétaires, fondement de la gouvernance des coopératives

1.1.1. Une relation d'agence complexe liée au caractère hybride des sociétaires

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) repose sur une relation entre deux protagonistes : le principal et l'agent, où le principal engage l'agent pour accomplir une action en son nom, ce qui suppose une délégation décisionnelle à l'agent. La relation s'établit lorsque le principal estime que l'agent est plus compétent que lui pour gérer son bien. Il existe un problème d'agence dans la mesure où les intérêts des deux protagonistes sont divergents. Dans une banque commerciale, cette relation s'exprime entre actionnaires et dirigeants. Dans une banque coopérative, il existe une transposition logique entre sociétaires et dirigeants. Cette relation est toutefois plus complexe du fait du caractère hybride des sociétaires. Ceux-ci sont copropriétaires et client de leur banque (on parle de double-qualité) ; ils peuvent participer à l'assemblée générale et se présenter comme candidats au poste d'administrateur ; les administrateurs élisant à leur tour le président. Distinctes des entreprises capitalistes, les coopératives connaissent elles aussi des relations d'agence et des conflits d'agence : « *Se succèdent ainsi cinq couples principal/agent, à savoir sociétaires/élus, élus locaux/élus centraux, élus centraux/direction, direction/cadres, cadres/non-cadres* » (Malherbe, 2008). Leurs mécanismes de représentation inciteraient à une meilleure connaissance du terrain et à des décisions plus modérées (Jardat, 2012).

1.1.2. Une différence statutaire, enjeu de performance

Nées à la fin du 19^{ème} siècle en Allemagne puis en France pour satisfaire initialement des catégories de clientèle délaissées par les banques classiques, les banques coopératives font souvent l'objet d'une description en comparaison des banques commerciales. Dans le contexte français, diverses études récentes (Tableau 1) attestent de leurs bonnes performances en étant soumises aux mêmes règles que les autres. Ory et al. (2006) rendent compte d'une meilleure rentabilité des banques coopératives sur l'activité de prêt, avec une marge d'intermédiation moyenne systématiquement supérieure à celle des banques commerciales entre 1992 et 2002 sans bénéficier d'avantages particuliers. Lemzeri et al. (2012) retiennent un Z-score, dont le calcul : $(\text{capitaux}/\text{actif total} + \text{rentabilité des actifs})/\text{écart-type de rentabilité des actifs}$ mesure la distance à la faillite. Avant la crise de 2008, les banques coopératives sont plus éloignées de la faillite de 9 points que les banques commerciales. Pendant la crise, la dégradation de la situation est moindre chez les banques coopératives. Après la crise, leur capacité de résilience est plus marquée (valable surtout en France). Pour 2007-2012, Caire et al. (2013) précisent au regard des ratios prêts/actifs et dépôts/actifs que les bons résultats de solvabilité et de rentabilité des banques coopératives, se font avec une priorité plus marquée pour l'économie réelle et les besoins directs de leurs clients. Dans un contexte international,

une publication de l'OIT (Birchall, 2014) confirme la contribution des banques coopératives à la stabilité financière. De plus, elle indique, qu'en se focalisant sur les seuls indicateurs financiers, les travaux de comparaison menés entre banques coopératives et banques commerciales manquent de pertinence. En donnant la primauté au service au sociétaire sur la rentabilité dégagée, les coopératives poursuivent en effet un objectif différent de la maximisation du profit. Les atouts se situent ailleurs, dans la relation commerciale de long terme et dans la possibilité de s'impliquer dans le contrôle de sa banque.

Tableau 1 – Comparaison des performances des banques françaises

indicateur	Banques coopératives			Banques commerciales			auteur	
	année	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99		2000-02
Taux d'intermédiation	année	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99	2000-02	Ory et al. (2006)
		2,75	2,27	1,89	1,304	1,217	0,890	
Zscore (distance à la faillite)	année	2006	Δ 2006-08	Δ 2008-10	2006	Δ 2006-08	Δ 2008-10	Lemzeri et al. (2012)
		32,4	-20,4	+19,8	23,1	-47,3	-137	
Prêts/actifs	année	2007	2012	2007	2012			Caire et al. (2013)
Dépôts/actifs		0,402	0,419	0,277	0,311			
		0,304	0,330	0,228	0,278			

1.1.3. Une prétention démocratique dans l'exercice du pouvoir en entreprise

En s'appuyant sur l'exemple des banques coopératives, Jardat (2012) évoque les enjeux liés à la démocratie d'entreprise. Pour qualifier une organisation de démocratie, cela suppose le gouvernement d'un collectif par lui-même avec des mécanismes de représentation des membres au suffrage universel. L'ensemble constituerait un modèle vertueux où les avantages (meilleure adéquation de l'offre à la demande, moindre coût, prudence dans les décisions) compenseraient la lenteur de la décision et les dysfonctionnements propres à la présence intermittente en entreprise des représentants élus. Mais pour être opérante, la démocratie nécessite la participation effective de ses membres. Pour être « coopérative » dans les faits, la banque coopérative ne peut pas se contenter de son statut juridique, elle doit veiller à la participation de ses sociétaires ; la légitimité légale se double alors d'une légitimité procédurale.

1.2. L'influence limitée des sociétaires dans leur coopérative

Pour marquant que soient les expériences coopératives, les principes annoncés connaissent de tels dysfonctionnements dans la pratique que des postulats théoriques d'inefficacité sont clairement formulés. Faible participation des sociétaires, difficulté à trouver des administrateurs compétents et disponibles, mépris ou ignorance des salariés à l'égard de la forme coopérative sont par exemple observables dans la vie des coopératives (Nouvel, 2008 ; Caire et Nivoix, 2012). Le « statut » de coopérative ne garantit pas le « comportement »

coopératif. La faiblesse des coopératives semble constitutive de ces organisations. Elle est régulièrement reprise comme postulat de départ tant par les théoriciens de la coopération que par des auteurs de la théorie de l'agence.

1.2.1. Un réseau de sociétaires trop morcelé pour assurer le contrôle

La trop grande latitude d'action laissée au dirigeant entraîne un risque de comportement opportuniste contraire aux intérêts du principal. Préoccupation récurrente dans la théorie de l'agence, elle trouve un terrain particulièrement vulnérable au sein des coopératives, où l'unicité du droit de vote attaché à chaque sociétaire empêcherait l'apparition d'un contrôle interne fort sur le dirigeant. Fama et Jensen (1983) estiment que le droit de contrôle conféré aux sociétaires est dilué. Trop morcelé, il pourrait amener ces derniers à se désintéresser d'exercer une influence dans les entreprises mutualistes. En outre, l'intérêt limité du capital viendrait renforcer cette tendance. Ils en concluent que les structures actionnariales sont plus aptes à relever le défi de la performance. Caire et Nivoix (2012) démontrent le rôle limité des sociétaires dans les assemblées générales de caisses locales. Ils qualifient l'évènement de plébiscite plutôt qu'expression de la gouvernance sociétariale, les possibilités de débattre étant restreintes. En outre, les procédures pour se porter candidat au poste d'administrateur sont peu transparentes et les pratiques encouragent une certaine cooptation. Les banques coopératives enregistrent généralement de faibles taux de participation aux assemblées générales de caisses locales (de l'ordre de 5 à 10%, voire moins). A ces chiffres déjà bas, il faut ajouter que ceux-ci enregistrent une lente mais inexorable érosion dans les années 1990 et 2000 (Nouvel, 2008, p.47). Sur la base de la prise de décision collective, d'autres dysfonctionnements sont à prévoir. En cas de vote, si les préférences de l'électeur médian ne reflètent pas les intérêts des sociétaires dans leur ensemble, les mécanismes de vote à la majorité peuvent conduire à des décisions inefficaces (Hart et Moore, 1996, p.56). Par ailleurs, Feng et Hendrikse (2013) démontrent que l'intensité du contrôle du dirigeant diminue en fonction du nombre et de l'hétérogénéité des sociétaires. Hansmann (1999, p.399) ajoute que l'homogénéité des sociétaires peut être acquise sur leurs caractéristiques propres et conduire néanmoins à une hétérogénéité d'intérêts, du simple fait que les sociétaires entrent et sortent de la coopérative à des moments différents. La variété des horizons temporels des sociétaires suffirait à compromettre l'unité de la coopérative.

1.2.2. Le risque de dégénérescence de la démocratie

A l'instar d'un pays où la démocratie n'est acquise que si conjointement à la constitution les citoyens s'approprient l'idée et la mettent en œuvre, la coopérative n'a de sens que si conjointement au statut juridique, les sociétaires s'approprient le projet coopératif et le font

vivre. A partir des réflexions menées en science politique, Jardat (2012) met en garde contre le risque de dégénérescence de la démocratie d'entreprise. Appliquées aux banques coopératives, deux dérives peuvent être constatées. « *Par le bas* », les sociétaires se cantonnent à la satisfaction de désirs individuels en oubliant l'intérêt collectif. « *Par le haut* », les dirigeants nommés accaparent les attributions des élus et décident à leur place. Les dérives ne sont pas toujours perceptibles ou délibérées, elles naissent progressivement par commodité ou par négligence. Ces phénomènes trouveraient une origine dans la taille de l'organisation mais pourraient être enrayerés par l'éducation de masse et la densification des moyens de communication à l'intention des sociétaires. Cette prise de pouvoir par une élite au détriment des gouvernés n'est pas propre aux coopératives, elle est connue sous le nom de « *loi d'airain de l'oligarchie* » et a été formulée par le sociologue Robert Michels (1914). Les théoriciens de la coopération évoquent également les ruptures possibles et les moyens de les résoudre. Henri Desroche (1992) présente une structure type des coopératives sous la forme d'un quadrilatère où sont répertoriées les quatre catégories d'acteurs qui comptent dans leur fonctionnement (les sociétaires, les administrateurs élus, les dirigeants nommés et les employés). Ce quadrilatère est plus ou moins soudé, sous entendu la communication est plus ou moins fluide entre ces acteurs. Au cours de la vie d'une coopérative, des lignes de fracture peuvent apparaître, d'une part entre la sphère politique (sociétaires et élus) et la sphère salariée (dirigeants et employés), d'autre part entre la base (sociétaires et employés) et le sommet (dirigeants et administrateurs). Les lignes de fracture peuvent se combiner jusqu'à conduire à un isolement de chaque catégorie d'acteurs par rapport aux autres. Le fonctionnement démocratique ne va pas de soi, il se construit par le jeu politique. Charles Gide (1932) anticipe le risque de passivité des sociétaires mais indique aussi que les coopératives ont un rôle d'éducation pour amener progressivement les sociétaires à se prendre en main et à jouer un rôle actif, dans une sorte d'apprentissage par la pratique.

1.2.3. Une influence discrète et modérée ou « la force des liens faibles »

Dans un monde de turbulences, les rigidités attribuées aux coopératives sont considérées comme autant d'inconvénients empêchant la réactivité requise dans une économie de marché. Mais la lenteur de décision et le moindre contrôle des sociétaires à l'égard des dirigeants, si souvent décriés dans l'instant, sont révélateurs des atouts des coopératives sur la durée. A la lenteur de la prise de décision, succède souvent une mise en œuvre accélérée car les objections qui ont ralenti les débats permettent de désamorcer les obstacles éventuels. Le contrôle par les sociétaires ne s'exerce pas seulement à l'occasion des temps forts calibrés des assemblées générales mais aussi de façon diffuse au quotidien dans les relations informelles

entre élus et sociétaires, entre sociétaires et salariés, gages de performance sur le long terme. Serge Koulytchizky (1999) s'appuie sur le quadrilatère de Desroche pour présenter, pour chaque catégorie d'acteurs, les « *réseaux de connivences* » d'une coopérative, au sens des réseaux méconnus d'hommes et non des réseaux officiels d'entités : les réseaux technocratiques pour les dirigeants, les réseaux de notables pour les administrateurs, les réseaux syndicaux pour les salariés, les réseaux de bénévoles pour les sociétaires. Ces quatre réseaux interagissent entre eux au sein de la coopérative pour bâtir le projet coopératif et trouver un prolongement auprès d'acteurs externes. Ces relations discrètes constituent un levier d'influence vis-à-vis de l'environnement autant que des sources multiples d'information pour aider la coopérative à construire ses choix. En reprenant la terminologie de Granovetter (1973), ces contacts occasionnels qui ne sont ni des « *liens forts* » ni une « *absence de liens* » peuvent être qualifiés de « *liens faibles* ». L'auteur leur reconnaît la force de pouvoir rester actifs sans nécessiter d'investissement important à l'inverse des liens forts, et ont le mérite de perdurer à l'inverse de l'absence de liens. Par ailleurs, Birchall (2011) évoque une situation contrastée, au travers d'un cycle de vie des coopératives en sept étapes (fondation, croissance, consolidation, déclin, dissolution, démutualisation, renouveau), durant lesquelles le poids politique des sociétaires et de leurs représentants varie. Statutairement toujours présents, leur position ne serait pas figée dans le temps. D'incontournables en début de vie de la coopérative, les sociétaires doivent progressivement faire appel aux compétences techniques de salariés jusqu'à partager, déléguer, abandonner leur prérogatives en cours de vie. A la différence des postures fatalistes qui voient dans la coopérative une prédisposition congénitale à disparaître, cette présentation a le mérite de présenter l'absence d'implication des sociétaires, non comme un renoncement au modèle coopératif, mais comme une phase logique de son développement. En outre, la disparition de la coopérative n'est pas inéluctable. Après une certaine « absence », les sociétaires peuvent toujours se réapproprier la gouvernance de la coopérative. Enfin, depuis le début des années 80, les banques coopératives ont connu une certaine banalisation de l'activité bancaire tout en maintenant une différence coopérative (Marc, 1984). A partir des années 2000, la référence aux principes mutualistes s'affirme même de nouveau mais elle ne se décrète pas. Les mécanismes subtils de la confiance supposent la coopération des acteurs (Mendez, 2001). Pour Malherbe (2008), la légitimation ou la justification passe notamment par la mise en avant de la participation effective du sociétaire à la gouvernance. La présence du sociétaire est discrète et concourt à une tempérance utile. Les banques coopératives n'ont pas abandonné la gouvernance

partenariale pour adopter une gouvernance actionnariale mais la convergence vers des normes de performance et de rentabilité a modifié l'équilibre des pouvoirs (Gurtner et al., 2009).

Les résultats enregistrés sur la période attestent de leur efficacité tant en termes de place sur le marché que de rentabilité dégagée (Ory et al., 2006). La taille et la variété du sociétariat, qu'Hansmann présente comme des facteurs de dilution de l'intérêt commun des coopératives, n'ont pas affecté la performance des banques coopératives en France.

Girard et Sobczak (2010) nuancent l'idée d'un sociétariat actif en distinguant l'engagement organisationnel de l'engagement sociétal. Ils confirment le fait d'une faible participation des sociétaires aux assemblées générales mais révèlent que ceux-ci ont, à l'extérieur de la coopérative, une tendance plus marquée pour l'engagement dans la vie associative ou la vie publique. Les banques coopératives peuvent donc prendre appui sur ces deux dimensions pour entretenir et stimuler une relation avec leurs sociétaires.

1.3. Questions soulevées par les pratiques ambiguës des banques coopératives

La théorie coopérative affirme que c'est aux sociétaires de s'approprier la conduite de leur coopérative et que c'est à la coopérative de les y encourager. La théorie de l'agence conclut que le contrôle de la coopérative par ses sociétaires est insuffisant du fait de leur manque d'implication et de leur faiblesse d'intérêt. Il s'ensuit un risque de comportements opportunistes des dirigeants contraires aux intérêts des sociétaires tels que la prégnance de la hiérarchie technocratique (salariée) sur la hiérarchie politique (élue). En gardant à l'esprit cette fragilité théorique, placer les sociétaires au cœur de l'étude conduit à soulever trois séries de questions. Les sociétaires jouent-ils le rôle politique qui est prévu dans les statuts ? Participent-ils aux occasions d'exprimer leur avis (hypothèse d'implication du sociétariat) ? Au-delà de cette participation, les sociétaires ont-ils un poids politique suffisant qui leur permet d'infléchir le cours des événements (hypothèse d'influence du sociétariat) ? La dimension coopérative n'a jamais été abandonnée. Par commodité, elle a tout au plus été laissée de côté par la technocratie salariée. Par paresse ou méconnaissance, les sociétaires ne l'ont pas vraiment défendue. En déclarant plus fermement que les sociétaires sont une préoccupation, les banques coopératives voient-elles les sociétaires comme un objectif stratégique ? Faut-il y voir un encouragement à la mobilisation du sociétariat (hypothèse de réactivation du sociétariat) ?

2. Une analyse longitudinale des réseaux coopératifs bancaires en France de 2001 à 2012

2.1. Contexte de l'étude

Il n'est pas surprenant que la littérature sur les banques coopératives fasse état de pratiques nuancées oscillant entre isomorphisme et maintien d'une différence. En effet, pour mettre en perspective l'étude qui va suivre, il est bon de rappeler que, sur la période considérée, les fondamentaux des coopératives sont un peu chahutés par les banques coopératives en France. L'adoption du statut de coopérative est récente pour la Caisse d'Epargne. Sans expérience mutualiste locale, l'architecture adoptée en 1999 s'est davantage imposée du sommet vers la base que construite de la base vers le sommet. Pour financer son développement, notamment à l'international, le Crédit Agricole décide l'entrée en Bourse de sa tête de groupe (CASA) en 2001, décision qui a suscité et suscite encore des interrogations sur l'intérêt pour les sociétaires. Les autres banques coopératives possèdent un véhicule coté : le CIC depuis 1998 pour le Crédit Mutuel, Natexis en 1998 pour la Banque Populaire, Ixis en 1999 pour les Caisses d'Epargne (Natixis, fusion en 2006 de ces deux derniers est l'organe coté de BPCE). En plus des sociétaires, les banques coopératives sont donc amenées à composer une gouvernance avec des actionnaires. Dans un « bilan sociétal » effectué en 2008 au sein du Crédit Mutuel (assemblée générale 2008 du *Crédit Mutuel de Bretagne*), un volet consistait à mesurer la perception par les sociétaires de la « différence mutualiste » ; il y apparaît que 33% seulement des sociétaires ont une perception claire du statut coopératif (bien qu'étant sociétaires, ils ne savent pas forcément qu'ils le sont ou n'identifient pas précisément ce à quoi cela correspond). Enfin, la crise financière de 2007-2008 ébranle le système bancaire dans son ensemble et encourage à plus de modération. Le choix de la période nous semble donc propice pour rendre compte de ces phénomènes expliquant le changement de posture des banques coopératives à l'égard du sociétariat.

2.2. Méthodologie de l'analyse

Etudier la « place » des sociétaires consiste aussi bien à décrire l'endroit, où ils se situent dans l'architecture d'ensemble de chacune des banques coopératives qu'à déceler le poids politique qu'ils détiennent.

Notre posture de recherche se distingue d'études menées par d'autres auteurs sur les banques coopératives. A la différence d'Ory et al. (2006), nous n'analysons pas la performance

financière, et nous ne cherchons pas effectuer une comparaison avec les banques non coopératives. L'étude se focalise sur le sociétariat et ses représentations politiques, en comparant les banques coopératives françaises entre elles. Si Caire et Nivoix (2012) étudient la démocratie sociétariale « vue d'en bas », en se plaçant au niveau de ce que peut ressentir un sociétaire assistant à une assemblée générale, nous étudions la démocratie sociétariale « vue d'en haut », en se plaçant au niveau de ce que les instances nationales relatent de ces pratiques dans les rapports annuels. Pour chacune des hypothèses retenues, des indicateurs formels établis sur cette base sont mobilisés. Le nombre de personnes présentes aux assemblées générales vise à tester l'hypothèse d'implication du sociétariat. Nous considérons que, si un sociétaire assiste à cette rencontre, il est a priori intéressé par son contenu. Le nombre d'administrateurs et le nombre d'instances politiques locales, régionales et nationales visent à tester l'hypothèse d'influence du sociétariat. En effet, on peut supposer que plus il y a de foyers d'expression plus les points de vue sont susceptibles d'être pris en compte, d'autant que les élus sont tous des sociétaires. Le nombre de sociétaires et le nombre de fois que le mot « sociétaire » est utilisé dans les discours de président visent à tester l'hypothèse de mobilisation du sociétariat. Si de « simples » clients font la démarche d'acquérir des parts sociales c'est qu'ils y ont été incités et si les présidents en parlent c'est qu'ils leur attribuent de l'importance. Notre étude est comparable à celle de Nouvel (2008) qui décrit l'affirmation de l'identité coopérative au travers de la stratégie d'un groupe bancaire régional (le Crédit Mutuel Anjou) car elle s'inscrit dans une analyse longitudinale et elle observe le sociétariat comme « baromètre » de la vie coopérative mais elle s'en distingue en se positionnant au niveau national en intégrant d'autres groupes bancaires coopératifs.

Pour appréhender la place des sociétaires, notre étude s'appuie surtout sur les rapports annuels des quatre grands réseaux coopératifs bancaires (12 du Crédit Agricole, 12 du Crédit Mutuel, 8 de la Banque Populaire, 8 de la Caisse d'Epargne, 4 de BPCE) sur la période 2001-2012 (soit 44 rapports annuels au total). Les banques coopératives comme le Crédit Maritime et le Crédit Coopératif, adossées à la Banque Populaire, ne sont pas analysées séparément.

2.3. Résultats de l'étude : Des sociétaires en manque d'influence

2.3.1. Le pouvoir souverain des sociétaires pour une minorité de membres impliqués

Les sociétaires représentent collectivement un gage d'indépendance pour la banque. Un capital entre leurs mains empêche toute OPA inamicale (le nombre de voix étant proportionnel aux personnes et non au capital détenu). Le tableau 2 présente le poids politique que confère le statut de coopérative.

Tableau 2 : La place des sociétaires dans le capital des réseaux bancaires coopératifs

entités régionales (2012)	détention individuelle moyenne du capital par un sociétaire	dispersion de la détention individuelle (écart-type)	coefficient de variation	part moyenne de capital constituée des parts sociales	part détenue dans les entités nationales
18 fédérations crédit mutuel	1 021 €	84	8%	100%	100%
39 caisses crédit agricole	327 €	242	74%	65%	56,30%
19 banques populaires	1 830 €	837	46%	80%	50%
17 caisses d'épargne	1 484 €	380	26%	80%	50%

Individuellement, le sociétaire n'a pas de poids politique déterminant et la rémunération limitée des parts sociales explique la faible détention individuelle du capital. Les montants détenus sont modestes et la dispersion est modérée pour les montants moyens les plus élevés. Collectivement, le poids politique théorique des sociétaires apparaît plus nettement. Les entités locales sont toutes détenues à 100 % par les sociétaires, elles possèdent directement la totalité ou une fraction plus que majoritaire des entités régionales qui elles même possèdent la totalité ou une fraction plus que majoritaire des entités nationales. Au niveau régional, les sociétaires détiennent 100 % des droits de vote (les autres titres du capital : certificats coopératifs d'associés ou certificats coopératifs d'investissement sont sans droit de vote). Au niveau national, le constat est identique à l'exception du Crédit Agricole qui doit composer avec des acteurs extérieurs du fait de la cotation de CASA mais ceux-ci sont minoritaires.

Toutefois, la faible proportion de sociétaires présents aux assemblées générales de leur banque coopérative offre un contraste saisissant avec les discours exaltés sur le rôle incontournable des sociétaires. Le tableau 3 présente le taux de participation aux assemblées générales des instances locales en 2012.

Tableau 3 – le taux de participation des sociétaires aux assemblées générales des instances locales des banques coopératives en 2012

Instances locales	nombre de présents	nombre de sociétaires	taux de participation	source
2512 caisses locales du Crédit Agricole	500000	6900000	7,25%	rapport RSE Crédit Agricole SA 2012
245 Sociétés Locales d'Epargne	423000	4700000	9,00%	rapport d'activité Fédération Nationale des Caisses d'Epargne
2116 caisses locales du Crédit Mutuel	400000	7400000	5,41%	rapport RSE Crédit Mutuel 2012

Pour la Banque Populaire, le premier niveau institutionnel se situe à l'échelle régionale. Le taux de participation aux élections d'un pays est toujours un indicateur étudié avec soin pour rendre compte de la vitalité démocratique. Pourtant, à notre connaissance, les banques coopératives en France ne communiquent pas avec emphase sur cette situation. Elles présentent séparément le nombre de sociétaires et le nombre de présents aux assemblées générales mais rarement le rapport entre les deux. Les taux de participation qui apparaissent

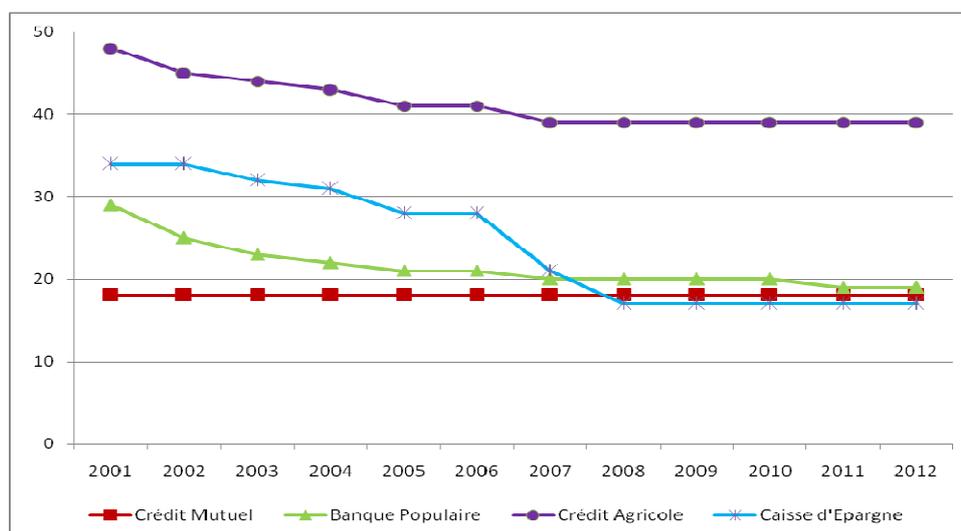
dans ce tableau ne figurent pas explicitement dans les sources citées mais ont été calculés par nos soins. Avant cette date, il est difficile de trouver dans les rapports annuels une information à ce sujet. Le Crédit Agricole commence à en parler en 2011 (plus de 400000 présents pour 6500000 sociétaires, soit 6,15%). En 2008 et 2009, la Caisse d'Épargne rend compte respectivement de 70000 présents pour 3700000 sociétaires (soit 1,89%) et de 50000 présents pour 4100000 sociétaires (soit 1,22%). Entre 2006 et 2012, le Crédit Mutuel évoque brièvement « *une participation visant les 10% de sociétaires* » (La formulation assez ambiguë ne permet de savoir si cette expression recouvre un objectif fixé ou un objectif atteint). Pour mettre en perspective ces scores, il convient de préciser que les instances locales forment un maillage étroit sur le territoire (à l'exception des Banques Populaires dont les mécanismes de représentation ne commencent qu'à l'échelon régional) et que, sur la période étudiée (2001-2012), leur nombre demeure élevé, même si l'on peut constater une légère baisse pour le Crédit Agricole (de 2666 caisses locales en 2001 à 2512 en 2012) et la Caisse d'Épargne (de 451 Sociétés Locales d'Épargne en 2001 à 245 en 2012). L'argument d'une distance géographique excessive entre l'instance locale et le lieu de vie des sociétaires ne saurait donc fournir une explication à la désaffection des sociétaires pour le fonctionnement institutionnel de leur banque coopérative. Paradoxalement, la Caisse d'Épargne qui connaît en 2012 le plus fort taux de participation a vu le nombre de ses Sociétés Locales d'Épargne diminuer, tandis que le Crédit Mutuel qui a le plus faible taux de participation a au contraire connu une augmentation de ses caisses locales (de 1820 en 2001 à 2116 en 2012). Il convient toutefois de nuancer cet apparent mauvais résultat. Plusieurs centaines de milliers de personnes (plus d'un million si on additionne les effectifs de toutes les banques coopératives) continuent chaque année de se déplacer pour assister à ce temps fort de la vie coopérative. Des tentatives sont menées localement pour essayer d'améliorer les scores de participation : tenue d'une conférence « grand public » après l'assemblée générale (énergies renouvelables, risques domestiques, finances solidaires, etc...), vote à distance via internet, organisation de l'assemblée générale « à la carte » (chaque sociétaire venant quand il veut, le temps qu'il veut) dans l'agence bancaire habituelle sur une journée ou semaine entière balisée en remplacement d'un créneau en soirée dans une salle de conférences.

2.3.2. Une influence réduite par un processus de concentration

L'implication plutôt faible des sociétaires est souvent justifiée par les intéressés eux-mêmes par la conviction de ne pas pouvoir jouer un grand rôle dans les décisions prises ; ce sentiment semble d'ailleurs se renforcer au fil du temps, au fur et à mesure de l'accroissement en taille et en complexité de groupes bancaires coopératifs. En se basant uniquement sur les

mécanismes de représentation des sociétaires, l'assertion d'un faible poids politique des sociétaires trouve une résonance puisqu'entre 2001 et 2012, le nombre d'élus ou administrateurs (dont l'essentiel de l'effectif se trouve dans les instances locales) se maintient (4000 pour la Caisse d'Épargne) ou se tasse (de 25000 à 24000 pour le Crédit Mutuel, de 35000 à 29000 pour le Crédit Agricole). Nous le verrons plus loin, le phénomène est d'autant plus perceptible que dans le même temps le nombre de sociétaires augmente, ce qui se traduit mécaniquement par le fait que chaque administrateur représente désormais un plus grand nombre de sociétaires qu'auparavant. Au Crédit Agricole, le rapport passe ainsi de 157 sociétaires par élu en 2001 à 237 sociétaires par élu en 2012. Dans l'intervalle, au Crédit Mutuel, le rapport passe de 228 à 308. Sur la même période le nombre d'instances régionales (et nationales dans le cas de BPCE) se réduit (Graphique 1).

Graphique 1 - Evolution du nombre d'instances régionales des banques coopératives



Le Crédit Mutuel qui semble épargné par le phénomène est en réalité lui aussi concerné. Dans les années 70, comme les autres, il a entrepris des regroupements des échelons départementaux en vue de constituer des fédérations régionales. Si sur la période 2001-2012, la concentration politique semble marquer le pas, la concentration financière se poursuit puisqu'il ne subsiste plus que 6 caisses interfédérales (dont le CM11 constitue l'ensemble de très loin le plus important). Les évolutions récentes traduisent une certaine concentration des pouvoirs vers le niveau national. Cette réduction en nombre de la représentation des sociétaires peut s'avérer utile s'il accroît le pouvoir délibératif de l'effectif réduit ainsi constitué ; à l'inverse, elle porte en germe le risque d'éloignement des élus à l'égard de la base. Les créations ou rachats de filiales qui ont accru le poids économique des groupes bancaires coopératifs se sont faits à l'échelle nationale ou interfédérale. Efficacité économique, mutualisation des ressources, recours à de hauts niveaux d'expertise, volonté de

peser à l'international, les arguments ne manquent pas pour expliquer ces choix faits au nom des sociétaires mais ils trahissent dans le même temps la difficulté technique pour les administrateurs, à plus forte raison pour les sociétaires, de pouvoir rivaliser sur ces questions avec la technocratie salariée. La possibilité pour les sociétaires d'exercer un contre-pouvoir peine à se concrétiser dans les faits.

A défaut de peser sur les choix stratégiques majeurs, les sociétaires conservent, au moins, le droit de vote et la possibilité d'élire l'un d'entre eux pour présider aux destinées du groupe bancaire coopératif. Sur ce plan aussi, le poids politique effectif des sociétaires semble s'être affaibli sur la période considérée. Théoriquement, le président est élu par et parmi les administrateurs, eux-mêmes élus par et parmi les sociétaires. Il est, par ailleurs, légitime qu'un élu mutualiste national ait auparavant fait ses premières armes comme élu mutualiste d'instances régionales. En 2001 (tableau 4), trois banques coopératives sur les quatre étudiées ont effectivement un président à la carrière affirmée d'élu mutualiste. Seule la Caisse d'Épargne déroge au principe avec un ancien dirigeant salarié comme président élu. La conversion récente, en 1999, au modèle coopératif explique sans doute en partie cet écart.

Tableau 4 – Identité et profil des présidents nationaux en 2001

banque coopérative (instance nationale)	Identité du président (mandats)	carrière préalable d'élu mutualiste	parcours antérieur (date de début de prise de fonction)
Crédit Mutuel (CNCM)	Etienne PFLIMLIN (2001-2009)	oui	président CMCEE (1985)
Crédit Agricole (CASA)	Marc BUÉ (2001)	oui	président CRCA Pas de Calais (1978)
Banque Populaire (BFBP)	Philippe DUPONT (2001-2008)	oui	président BPROP (1988)
Caisse d'Épargne (CNCE)	Charles MILHAUD (2001-2007)	non	directeur général CE Bouches du Rhône (1983)
NB : René Carron, président de CASA (2002-2009) a une carrière d'élu mutualiste comme président CRCA de Savoie à partir de 1992.			

A partir de 2009, avec la constitution de BPCE qui réunit la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne en un seul ensemble il n'y a plus que trois groupes coopératifs, au lieu de quatre, et donc, plus que trois présidents d'instances nationales. Les deux groupes antérieurs avaient déjà entamé un processus de rapprochement que la crise de 2008 a accéléré. Une décision politique extérieure (celle de l'Élysée) place le président du nouvel ensemble constitué, sans respect des mécanismes habituels d'élection dans une coopérative. Les circonstances exceptionnelles expliquent pourquoi le nouveau venu (François Pérol) n'a aucune expérience de la vie coopérative. En 2012 (tableau 5), il n'y a plus qu'une seule banque coopérative sur les trois étudiées qui a effectivement un président à la carrière affirmée d'élu mutualiste : le Crédit Agricole. Le président de BPCE est un haut fonctionnaire, tandis que le président du

Crédit Mutuel est un directeur salarié du groupe. L'évolution de la situation du Crédit Mutuel, susceptible de scission entre ses deux principales fédérations interrégionales (CM11 et Arkéa), ne changerait pas la donne. En effet, le constat d'une prédominance technocratique peut également être effectué dans les deux ensembles avec leurs présidents (respectivement Michel Lucas, directeur salarié et Jean-Pierre Denis, énarque et ancien dirigeant d'Oséo).

Tableau 5 – Identité et profil des présidents nationaux en 2012

banque coopérative (instance nationale)	Identité du président (mandats)	carrière préalable d' élu mutualiste	parcours antérieur (date de début de prise de fonction)
Crédit Mutuel (CNCM)	Michel LUCAS (2010-2012)	non	directeur général CNCM (1998)
Crédit Agricole (CASA)	Jean-Marie SANDER (2010-2012)	oui	président CRCA Alsace (1993)
BPCE (BFBP et CNCE)	François PÉROL (2009-2012)	non	secrétaire général adjoint de la présidence de la république (2007)

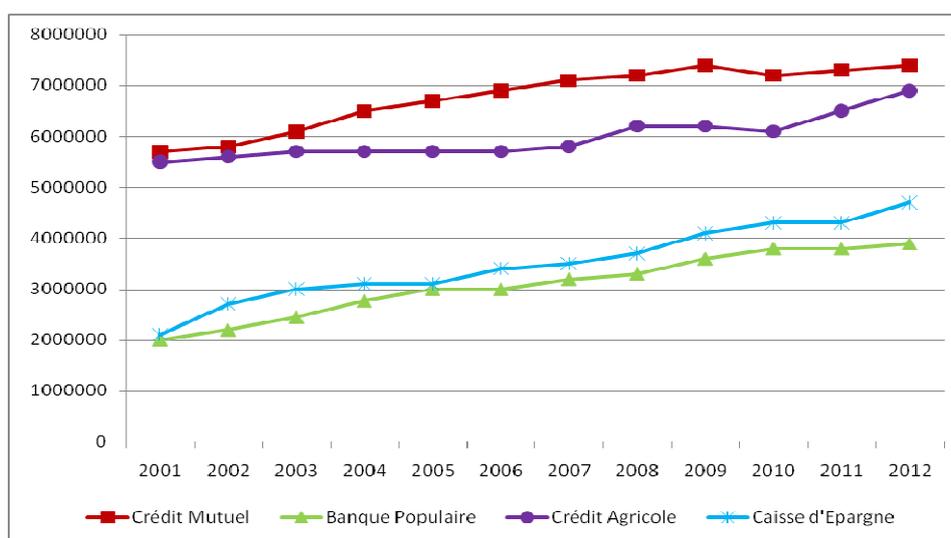
Le poids politique des sociétaires est amoindri de deux façons. D'une part, avec le rôle politique renforcé de l'échelle nationale, les instances locales et régionales se trouvent progressivement dépossédées d'une influence déterminante. D'autre part, absents de la présidence des instances nationales, les sociétaires sont même écartés symboliquement des mécanismes électifs de représentation. Il est difficile de trouver une représentativité des sociétaires dans le profil des nouveaux présidents nationaux sans carrière préalable d' élu mutualiste. La recherche de compétences justifie, semble-t-il les entorses aux mécanismes électifs mais les coopératives n'ont jamais prétendu que les administrateurs devaient être experts. Le recours aux salariés vient justement de l'impossibilité pour les sociétaires de tout savoir ou faire. Les salariés peuvent très bien continuer à assurer cette mission d'expertise sans avoir besoin de se placer en position d' élu. La position de directeur est d'ailleurs faite pour cela. En outre, les déboires enregistrés par Natixis entre 2006 et 2009 rappellent qu'un haut niveau de sophistication ne garantit pas contre des décisions hasardeuses.

2.3.3. Les réseaux de sociétaires, objet réaffirmé de la performance des banques coopératives

En voie de disparition des mandats nationaux de président, paradoxalement les sociétaires n'ont jamais été aussi nombreux qu'aujourd'hui. Sur la période 2001-2012, toutes banques coopératives confondues, nous pouvons constater une augmentation significative du nombre de sociétaires (Graphique 2). Une politique active de vente de parts sociales a notamment été menée auprès des clients non-sociétaires. Deux facteurs expliquent ce phénomène. En interne, il y a une volonté à compter des années 2000 de passer d'un sociétariat subi à un sociétariat d'adhésion. En effet, historiquement, on devenait automatiquement sociétaire, souvent à l'occasion d'un prêt immobilier ; désormais tout client de la banque coopérative peut

prétendre à l'acquisition de parts sociales de manière volontaire. En externe, les accords de Bâle 3 en 2010 visent à renforcer le système financier par des normes prudentielles pour prévenir une nouvelle crise financière mondiale ; pour les banques coopératives, il s'agit d'augmenter les fonds propres en incitant les clients à devenir sociétaires, c'est-à-dire à devenir propriétaires de la banque en achetant des parts sociales. Toutes les banques coopératives se sont montrées particulièrement zélées sur ce point. Dans le projet initial de Bâle 3, les parts sociales n'étaient pas considérées comme un élément du capital, faisant peser une menace lourde sur l'existence même des coopératives. Par une action efficace de lobbying de l'European Association of Co-operative Banks¹ (EACB), le malentendu a été dissipé mais en contrepartie les banques coopératives ont dû apporter la preuve d'une capitalisation suffisante. Les sociétaires jouent ici le rôle incontournable de garants de l'indépendance. Par l'action conjuguée des normes prudentielles et d'une politique active de développement du sociétariat par souscription de parts sociales, le nombre de sociétaires s'est accru. Le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel enregistrent chacun près de 30 % d'augmentation entre 2001 et 2012. Partant d'un niveau plus bas, la Banque Populaire et la Caisse d'Epargne connaissent un doublement du nombre de sociétaires sur la même période. Au regard du taux de sociétariat, qui exprime le rapport du nombre de sociétaires sur le nombre de clients, il existe encore une marge importante de progression. En 2012, selon les banques, il oscille de 18 % pour la Caisse d'Epargne à 65 % pour le Crédit Mutuel.

Graphique 2 – Evolution du nombre de sociétaires des banques coopératives



Si performance il y a, elle ne saurait être imputable exclusivement au sociétariat. Certes, celui-ci contribue positivement à la rentabilité. Par un calcul préalable, le coefficient de

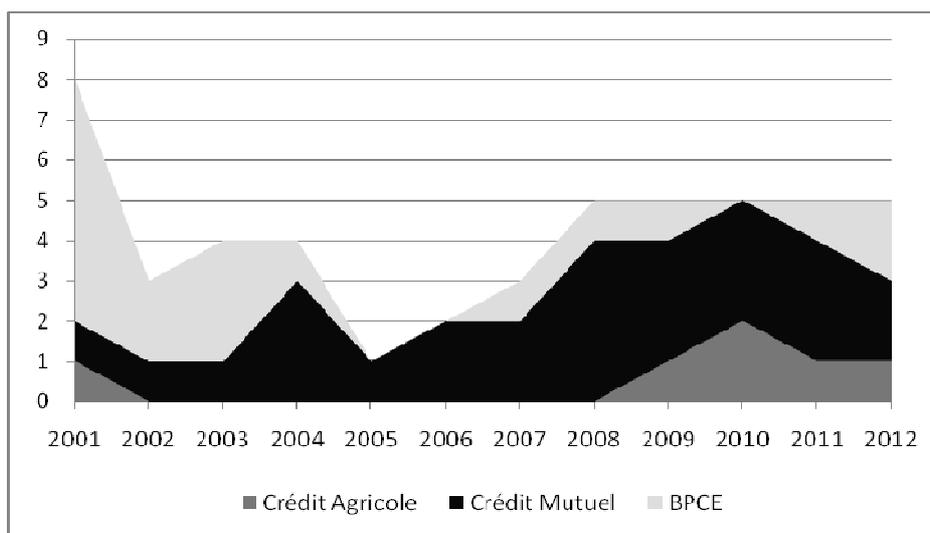
¹ L'EACB représente les intérêts de 28 banques coopératives européennes totalisant 56 millions de sociétaires et 215 millions de clients (adresse du site web : www.eacb.coop).

corrélation entre le nombre de sociétaires et le résultat dégagé est de + 0,91. En effectuant une analyse de régression du résultat dégagé en fonction du nombre de sociétaires, le modèle est solide (avec une valeur de F à 313,08 pour une signification proche de 0) et le R-deux obtenu permet d'affirmer que 83,5% du résultat est expliqué par le nombre de sociétaires. Ce dernier exerce une influence de façon significative (t à 17,69 avec $p < 0,001$). Mais ce constat est après tout logique. Les sociétaires étant des clients, le traitement ne fait que mesurer l'impact volumique du chiffre d'affaires. Le résultat aurait peut être été le même si ces personnes n'avaient pas acquis de parts sociales.

La « bataille » du sociétariat est en passe d'être gagnée d'un point de vue quantitatif. Il reste à remporter celle de l'implication effective et celle-ci, plus délicate à opérer, ne s'obtiendra pas, comme pour l'autre, par une simple action commerciale. Elle transparaît timidement dans les discours des présidents. A l'instar des entreprises actionnariales qui se doivent de rendre compte de leur activité à leurs actionnaires, les entreprises coopératives se doivent de faire de même à leurs sociétaires. Le message du président dans les rapports annuels, au-delà de l'exercice de style, permet d'observer la place accordée aux sociétaires dans l'esprit de l' élu. Nous considérons que le fait, pour un président, de citer le mot « sociétaire » est une façon de s'en soucier et constitue un signal à l'ensemble des acteurs de la structure, notamment les salariés ; à l'inverse, le fait de ne pas l'utiliser traduit une absence de priorité. L'expression « parties prenantes » est commode pour englober tous les acteurs qui comptent sans avoir à les citer. Mais l'implicite ne saurait suffire pour convaincre les sociétaires de s'impliquer et les salariés de les y inciter, surtout si nombre d'entre eux ignorent ce que recouvre la réalité du sociétariat. A la lumière des messages du président des rapports annuels, le mot « sociétaire » est pris comme indicateur sur le graphique 3. Par commodité de lecture du graphique, l'ensemble Banque Populaire/Caisse d'Epargne a été réuni sous le vocable BPCE pour l'intégralité de la période 2001-2012, même si la réunion effective ne s'est réalisée qu'en 2009. A noter que la fréquence du mot « sociétaire » n'est pas proportionnelle au nombre de caractères que constituent les discours. Ainsi, c'est le plus fort utilisateur du terme, le Crédit Mutuel, qui enregistre les discours les plus courts (de l'ordre de 2000 caractères en moyenne) tandis que le Crédit Agricole et BPCE enregistrent les discours les plus longs (de l'ordre de 6000 à 7000 caractères en moyenne). Pour chaque banque, le coefficient de corrélation entre la fréquence du mot « sociétaire » et le nombre de caractères est faible (entre -0,26 et +0,30 selon les banques). La période 2001-2012 offre un contraste entre deux phases. La fréquence d'utilisation du terme chute de 2001 à 2005, jusqu'à disparaître presque complètement. La nécessité d'être coté en Bourse ou de disposer d'un véhicule coté et la volonté de croître à

l'international expliquent largement cette désaffection. La fréquence du terme « sociétaire » est plus soutenue ensuite, elle progresse de 2006 à 2008 et se maintient jusqu'en 2012. Comme vu précédemment, la crise financière n'est sans doute pas étrangère à ce regain. De façon coordonnée, les sites internet dédiés au sociétariat et les messages publicitaires de cette période plus orientés sur la coopérative sont une conséquence logique de la préoccupation réaffirmée du sociétariat dans les messages du président ; ils concourent à « l'éducation coopérative » des sociétaires et du grand public.

Graphique 3 - Fréquence du mot "sociétaire" dans les mots du président des rapports annuels



Conclusion

L'apport de cette étude est de rendre compte d'une situation contrastée. S'il existe bien de manière formelle des réseaux bancaires coopératifs décentralisés, le processus de centralisation en cours sur la période 2001-2012 atténue l'influence que pourraient avoir les sociétaires au-delà de la sphère locale. Cette tendance guidée par la technostructure salariée dans un souci de performance, provient aussi largement de la passivité des sociétaires eux-mêmes. L'hypothèse d'implication du sociétariat est partiellement invalidée. Si les sociétaires présents aux assemblées générales sont effectivement nombreux (plus d'un million), le taux de participation extrêmement bas aux assemblées générales confirme les résultats des études de Nouvel (2008) et de Caire et Nivoix (2012) sur la désaffection des sociétaires au fonctionnement institutionnel de leur banque coopérative. L'hypothèse d'influence du sociétariat dans la gouvernance reste plausible à l'échelle locale mais elle est infirmée à l'échelle nationale sur la période récente. L'identité des différents présidents nationaux, étrangère pour deux d'entre eux à une carrière antérieure d' élu mutualiste, traduit plutôt une influence déclinante des sociétaires aux destinées nationales. Enfin l'hypothèse d'une réactivation du sociétariat est partiellement validée. Le nombre croissant de sociétaires atteste

d'un regain d'intérêt. La reconquête est financière (par la souscription de parts sociales), voire médiatique (par les discours), elle n'est pas encore politique (en termes d'influence). Seulement quatre réseaux bancaires coopératifs constituent une taille réduite pour un échantillon. Il s'agit néanmoins d'acteurs majeurs puisqu'ils représentent 60 % du marché bancaire en France et qu'ils figurent en tête du classement mondial des coopératives (source : www.euricse.eu).

Bibliographie

- Birchall J. (2011), *People-centred Business : Co-operatives, Mutuals and The Idea of Membership*, Palgrave Macmillan.
- Birchall J. (2014), *Résister à la récession : le pouvoir des coopératives financières*, Organisation Internationale du Travail, Genève, 78 p.
- Caire G. et Nivoix S. (2012), « La démocratie sociétariale « vue d'en bas » : Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue Française de Gestion*, n°220, p.17-30.
- Caire G., Glémain P. et Nivoix S. (2013), Les banques coopératives françaises dans la crise, 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, 32 p.
- Desroche H. (1992), « Communication et coopération ou le projet commutativement revisité », *Communication et organisation*, Presses Universitaires de Bordeaux, 12 p.
- Fama E. F., Jensen, M. C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, XXVI, p. 301-325.
- Feng L., Hendrikse G. (2013), « CEO Incentive Provision in Cooperatives : The Impact of Membership Size and Heterogeneity », in Ehrman T. and al., *Network Governance – Alliances, Cooperatives and Franchise Chains*, Springer – Verlag, p.171-178.
- Gide C. (1932), *La solidarité : cours au Collège de France 1927-1928*, Presses Universitaires de France, 234 p.
- Girard C. et Sobczak A. (2010), « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », *Management et Avenir*, n°33, p.157-174.
- Granovetter M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, may, vol.78, issue 6, p.1360-1380.
- Gurtner E., Jaeger M., Ory J.-N. (2009), « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires : Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale », *Revue Française de Gestion*, janvier, volume 35, n°190, p.15-30.

- Hansmann H. (1988), « The ownership of the firm », *Journal of Law Economics and Organization*, n°4, fall, p. 267-305.
- Hansmann H. (1999), « Cooperative Firms in Theory and Practice », *Finnish Journal of Business Economics*, p.387-403.
- Hart O., Moore J. (1996), « The Governance of Exchanges : Members' Cooperatives Versus Outside Ownership », *Oxford Review of Economic Policy*, vol.12, n°4, p.53-69.
- Jardat R. (2012), « De la démocratie en entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°228-229, p.168-184.
- Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economic*, p.305-360.
- Koulytchizky S. (1999), « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité », *Revue Internationale de l'Economie Sociale – RECMA*, n°272, 2^{ème} trimestre, p.77-84.
- Lamarque E. et Deville A. (2014), L'identification et l'évaluation des modèles de gouvernance des coopératives financières, Sommet International des Coopératives, 6-9 octobre 2014, Québec, 2 p.
- Lemzeri Y., Jaeger M. et Ory J.-N. (2012), Les banques à statut coopératif ont-elles plus de capacité à résister à la crise financière et à la surmonter ?, in Brassard M.-N., *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Sommet International des Coopératives, Québec, p.209-224.
- Malherbe D. (2008), « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : question de gouvernance et de légitimité », *Management et Avenir*, n° 20, p.147-178.
- Marc F. (1984), « La gestion des banques mutualistes ou comment vivre la différence », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.111-119.
- Mendez A. (2001), « Les mécanismes de la confiance », *Revue Française de Gestion*, n°135, septembre, p.18-27.
- Michels R. (2009, 1914), *Les partis politiques*, éditions de l'université de Bruxelles.
- Nouvel D. (2008), « Pour une gestion du sociétariat », *RECMA*, n°308, mai, p.35-55.
- Ory J.-N., Jaeger M., Gurtner E. (2006), « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.9, n°2, juin, p.121-157.
- Palomo R. (2001), « Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global », in Côté D. (dir.), *Les holdings coopératifs*, De Boeck Université, Bruxelles, p.141-160.