

# BANQUES COOPÉRATIVES ET INNOVATIONS SOCIALES (\*)

par Nadine Richez-Battesti, Patrick Gianfaldoni, Georges Gloukoviezoff  
et Jean-Robert Alcaras (\*\*)

*Les pratiques industrielles et commerciales des banques coopératives coexistent avec des innovations sociales. A partir d'une enquête de terrain originale menée en France, l'article tente d'appréhender, en référence aux travaux de C. Vienney (1980, 1994), la capacité d'innovation sociale de ces banques relativement aux banques « SA ». Une différenciation utile est établie entre processus de banalisation et processus d'institutionnalisation. En s'intéressant à l'articulation entre règles, acteurs et organisation et à travers une analyse des services, des produits ou des dispositifs associés à ces différents types de banques, les auteurs soulignent la capacité des banques coopératives à répondre à des besoins non satisfaits par le marché, en privilégiant l'utilité du service sur la rentabilité. C'est aussi la capacité à mobiliser des acteurs collectifs dans le cadre de rapports de réciprocité entre les associés et l'organisation, en bref à faire vivre une démocratie économique, qui est mise en exergue.*

(\*) Cette communication est issue d'un rapport réalisé sous la direction de Richez-Battesti et Gianfaldoni (2005) et d'une communication présentée au XX<sup>e</sup> colloque de l'Addes, le 7 mars 2006.

(\*\*) Nadine Richez-Battesti : maître de conférences, université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2) et CEFI.

Patrick Gianfaldoni : maître de conférences, université Claude-Bernard (Lyon 1) et LBNC (Avignon).  
Georges Gloukoviezoff : doctorant au LEFI (université Lyon 2).

Jean-Robert Alcaras : maître de conférences, université d'Avignon et LBNC.

Des travaux récents mettent en évidence les bonnes performances économiques et financières comparatives des banques de l'économie sociale en France, infirmant ainsi les analyses anglo-saxonnes qui considèrent le modèle coopératif comme une configuration inefficace et dépassée. D'autres s'accordent à spécifier les banques coopératives par leur objectif d'utilité sociale, ou, pour le dire autrement, leur contribution à la production de l'intérêt général ou du bien-être (Allen, Gale, 1995 ; Labye, Lagoutte, Renversez, 2002), tandis que les autres banques, que nous qualifions ici de banques SA, auraient pour objectif unique la rentabilité. Dans le même temps, nombreux sont ceux qui considèrent qu'elles sont devenues des banques comme les autres, ayant ainsi perdu leurs spécificités, et donc qu'elles se seraient banalisées au cours du temps.

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

Notre hypothèse porte sur la coexistence entre des pratiques industrielles et commerciales largement contraintes par la concurrence bancaire et la réglementation internationale<sup>(1)</sup> et des dispositifs originaux d'innovation

(1) Pour des développements sur les déterminants de la banalisation, voir notre communication au XX<sup>e</sup> colloque de l'Addes.

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

D'un point de vue méthodologique, nous avons recueilli des informations fondées sur des entretiens menés, en région et au niveau national, en direction des parties prenantes des cinq banques coopératives françaises (salariés, sociétaires, clients), ainsi que de quelques banques SA, et sur différents documents (papier ou Internet) produits par les banques. Notre questionnement porte sur les innovations de produits et de services et sur la gouvernance coopérative.

---

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

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

### **Des innovations de produits et de services originales**

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

#### *Épargne solidaire et fonds éthique : une segmentation affirmée*

L'épargne solidaire correspond à une logique de placement et à une démarche qui sont spécifiques par rapport à l'offre et à la demande globales de produits financiers. C'est un sous-ensemble des finances solidaires. Il s'agit de proposer aux épargnants de soutenir financièrement, grâce aux fonds qu'ils déposent, des entreprises ou des associations qui ont des missions d'intérêt général, humanitaire, environnemental ou social. La rentabilité financière de ces produits de placement solidaire est en général faible – au mieux le rendement d'un livret A pour la plupart d'entre eux, et parfois beaucoup moins. Mais elle ne constitue pas l'argument essentiel pour ce type de placement :

l'engagement pour des valeurs morales est en effet la principale motivation pour les clients qui y souscrivent... Autrement dit, on vise ici une « rentabilité sociale ou environnementale » plutôt qu'une rentabilité économique. Les fonds éthiques s'inscrivent dans une démarche plus orthodoxe, certes innovante dans le domaine des placements proposés aux clients, mais qui ne bouleverse pas la conception usuelle que l'on se fait des produits financiers. En fait, la démarche consiste à respecter une certaine éthique tout en restant compatible avec le « mainstream » de la finance de marché, en ne remettant pas en cause l'objectif de rémunération compétitive des fonds investis. Ces fonds de placement boursiers proposent en effet aux épargnants d'investir leur argent en achetant pour eux divers titres financiers, afin de rentabiliser au mieux leur patrimoine financier, mais en excluant les valeurs mobilières qui seraient contraires à leur éthique. Les méthodes de sélection qu'emploient les gestionnaires de ces « fonds éthiques » pour choisir les titres dans lesquels ils vont investir l'argent de leurs clients sont donc dans l'ensemble très habituelles : on choisit d'acheter les actions des sociétés cotées dont la valeur a le plus de chances de progresser dans le futur. Mais ces méthodes intègrent aussi des critères éthiques de sélection : à rendement comparable, on préfère investir dans les titres des entreprises qui respectent le mieux certaines valeurs et certains principes. Les fonds éthiques ont progressivement évolué vers des méthodes de sélection plus raffinées et vers des formes d'engagement actionnarial plus directes : on est ainsi passé de la « sélection négative »<sup>(2)</sup> des premiers fonds américains à des méthodes de « sélection positive »<sup>(3)</sup>, jusqu'à l'engagement actionnarial direct de la part des gestionnaires de ces fonds afin d'obtenir des changements comportementaux des entreprises dont ils sont actionnaires. On pourrait conclure que, si tous les produits d'épargne solidaire sont des investissements socialement responsables (ISR), tous les ISR ne sont pas, à l'inverse, des placements solidaires : ce sont alors « seulement » des placements éthiques.

Comment se positionnent les banques coopératives sur ces marchés ? Elles assument un leadership incontestable dans l'épargne solidaire, lié à l'avance et à la spécialisation historique du Crédit coopératif. Au contraire, sur le segment de marché des fonds éthiques, l'engagement des banques coopératives est limité, laissant ainsi un rôle déterminant à quelques banques SA<sup>(4)</sup>. On observe donc un partage du marché entre ces deux formes d'épargne : l'épargne solidaire reste majoritairement le fait des banques coopératives, en lien avec leur système de valeurs, tandis que les banques SA lui préfèrent l'épargne éthique. Les banques coopératives auraient donc une spécificité par rapport aux banques SA : elles s'investissent plus sur des créneaux conformes à leurs valeurs et ont dans ces domaines une capacité d'innovation très forte. L'épargne solidaire semble davantage susceptible de transformer les règles du jeu du marché que l'épargne éthique, principalement parce qu'elle rend secondaire l'objectif de rentabilité. Elle est donc une innovation sociale au sens de Vienney. Elle permet à des organisations d'accéder à des financements auxquels le marché pourvoit peu ou pas du tout en privilégiant l'utilité du produit plus que sa rentabilité.

(2) On exclut un titre pour cause de non-conformité à une éthique. Il suffit d'établir une liste des pratiques, produits et valeurs que le fonds s'engage à ne pas cautionner, puis de refuser d'acheter les titres des entreprises qui adoptent ces pratiques, vendent ou achètent ces produits ou partagent ces valeurs...

(3) On note les entreprises en fonction de leur respect d'un certain nombre de valeurs et de principes, puis on opère un classement entre ces entreprises. Le fonds sélectionnera les titres des entreprises qui sont les mieux notées.

(4) La BNP et Dexia se partagent à elles seules 60 % du marché français des fonds éthiques.

*Lutter contre l'exclusion bancaire ?*

C'est aussi sur la question du renouveau de l'exclusion bancaire que les banques coopératives ont mis en œuvre des pratiques originales et contribuent à introduire des services spécifiques. Elles renouent ainsi avec leur histoire, puisque à l'origine elles avaient été créées pour donner accès à certains services bancaires à une clientèle (petits artisans ou agriculteurs) qui était exclue des établissements bancaires. Cependant, en un peu plus d'un siècle, le défi de l'exclusion bancaire s'est déplacé. Il caractérise aujourd'hui le processus par lequel une personne rencontre de telles difficultés d'accès ou d'usage dans ses pratiques bancaires qu'elle ne peut plus mener une vie sociale normale dans la société qui est la sienne (Gloukoviezzoff, 2004). En France, l'exclusion bancaire concernerait entre 5 et 6 millions de personnes<sup>(5)</sup>. Elle résulte pour partie de pratiques de sélection et d'écrémage élaborées par les banques dans l'objectif de limiter les risques et les coûts potentiels de la relation bancaire et pour partie de mécanismes d'auto-exclusion. On observe une hiérarchie entre les établissements bancaires dans la prise en charge des clients les plus modestes et donc dans les pratiques de sélection. Ainsi, les établissements coopératifs sont beaucoup plus ouverts à une clientèle modeste que les banques SA<sup>(6)</sup>. En dépit d'une absence de données exhaustives sur l'ensemble du territoire, nos enquêtes laissent supposer que cette tendance résulte d'une plus forte présence des banques coopératives (et de leur maintien) dans des territoires moins favorisés en milieu rural ou en milieu urbain (Gloukoviezzoff, 2002). Cette plus grande ouverture aux revenus modestes est aussi imputable à la politique tarifaire adoptée par les banques coopératives, qui semble moins pénalisante pour ce segment de clientèle<sup>(7)</sup>.

Quant à la relation bancaire, sa qualité est déterminante pour minimiser les risques d'exclusion bancaire. Bien que disposant d'un pouvoir de négociation modeste pour tenter d'infléchir ou de coproduire la relation bancaire, les ménages à revenus modestes sont susceptibles de s'inscrire dans une relation moins standardisée dans des réseaux bancaires coopératifs. On peut y voir deux raisons : leur proximité historique avec des valeurs qui ne sont pas uniquement marchandes et l'importance de ce type de clientèle au sein de l'établissement. Selon l'influence de ces deux éléments, la nature de la relation bancaire sera tendue entre deux pôles qui vont de la prédominance de l'autonomie (majoritaire dans les banques SA) au développement d'une relation paternaliste plus caractéristique des banques coopératives. Dans le premier type, la responsabilité du client est placée au cœur de la relation bancaire, tandis que dans le second, l'encadrement des clients est beaucoup plus ferme. Une troisième voie, plus centrée sur la pédagogie bancaire, est parfois développée, de façon informelle, dans les réseaux coopératifs en référence à une démarche d'autonomisation. Enfin, des caisses régionales de banques coopératives ont développé des réponses complémentaires plus ou moins externalisées qui s'articulent autour de quatre grandes orientations. La Caisse d'épargne Rhône-Alpes Lyon développe des actions de type « discrimination positive », de façon que les agences

(5) Selon les données Banque de France.

(6) On notera toutefois que La Poste, en raison de la densité de son réseau, du niveau de ses tarifs avantageux et de la meilleure adéquation de certains de ses services aux besoins des personnes privées de moyens de paiement scripturaux, reste l'établissement le plus ouvert aux revenus modestes (Tasqué, 2005). Ainsi, alors que la part de marché de La Poste est d'environ 7 %, elle accueille 30 % d'allocataires de minima sociaux, ce taux atteignant 38 % pour les allocataires du RMI (Gloukoviezzoff, Monrose, 2004). Reste à savoir si la mise en place de la Banque postale et la rationalisation de l'activité qui l'accompagne permettront le maintien de cette « spécificité » sociale.

(7) On remarquera cependant que, selon le niveau de la tarification pratiquée, c'est la qualité de la prestation qui est mise en jeu, qualité qui participe directement au développement du processus d'exclusion bancaire.

situées dans un environnement urbain sensible bénéficient d'une attention renforcée en termes d'aménagement des locaux, d'organisation du travail, de politique sociale et de politique commerciale. L'association Finances et Pédagogie de la Caisse d'épargne met en place des actions de prévention et s'efforce de sensibiliser tous les publics aux questions d'argent et à la gestion budgétaire. La fédération Océan du Crédit mutuel et le Crédit mutuel de Bretagne ont développé l'aide aux emprunteurs en difficulté pour des raisons imprévisibles. Ils introduisent des aides financières en direction des sociétaires rencontrant des difficultés. Enfin, une dernière orientation concerne la relation bancaire en agence. Elle repose sur l'introduction de médiateurs en charge de réaliser des diagnostics budgétaires et d'éventuels suivis : c'est le cas de Points passerelles du Crédit agricole du Nord-Est<sup>(8)</sup>.

(8) Pour plus d'éléments concernant ces expérimentations, voir Gloukoviezoff (2005).

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

### **La diffusion des innovations : différencier institutionnalisation et banalisation**

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

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

Les banques coopératives ont investi de longue date le secteur des associations. Toutefois, bien que leur engagement en direction des associations soit à la fois plus ancien (et donc plus expérimenté) et plus massif que celui des banques SA<sup>(9)</sup>, l'offre de services dédiée apparaît assez banalisée et ne permet pas de les dissocier des banques SA, à l'exclusion du Crédit coopératif, dont les acteurs de l'économie sociale constituent le cœur de cible. Toutes les banques développent sur leur site Internet un espace « associations », au même titre que les « particuliers » ou les « entreprises », dont l'objectif est la diffusion d'informations et d'outils de gestion adaptés. Un certain nombre d'entre elles ont aussi mis en place des équipes structurées et des services spécialisés. Les unes comme les autres segmentent le marché associatif en deux composantes. D'un côté, les associations considérées comme à forte valeur ajoutée et consommatrices de services et de produits bancaires font l'objet d'un engagement de moyens et d'une relation bancaire individualisée, dans un contexte concurrentiel. De l'autre, les petites associations à faible budget, souvent plus récentes, moins

(9) Ainsi, le Crédit mutuel se définit comme la première banque des associations, avec un taux de pénétration en 2004 de 35 %.

institutionnalisées et se revendiquant de l'économie solidaire, sont confrontées à une minimisation des engagements de moyens et à une standardisation de la relation bancaire qui limite leurs possibilités de développement. De ce fait, à l'exclusion du Crédit coopératif, une certaine ambivalence caractérise les relations entre les banques coopératives et les associations. Les premières se présentent comme des partenaires privilégiés des associations, tandis que les associations tendent à souligner la banalisation et l'inadéquation des services rendus. Ces distorsions sont liées à des écarts de représentation et à une méconnaissance mutuelle des contraintes de fonctionnement pouvant aller jusqu'à des relations de défiance. Dans le même temps, on observe un paradoxe qui naît du fait que la défiance coexiste avec une forte attente des petites associations en direction des banques coopératives, attente qui, parce qu'elle n'est pas satisfaite, nourrit elle-même la défiance... Mais parallèlement, les associations sont tentées par plus de mobilité bancaire et plusieurs affiliations, faisant ainsi jouer la concurrence. Les banques SA ont ainsi investi le secteur des associations et viennent concurrencer les banques coopératives. La banalisation observée des services est donc relative à la contestabilité du marché associatif, s'accompagnant d'une compétitivité prix et hors-prix sur les associations « les plus solvables ou les plus rentables » et d'une individualisation de la relation bancaire. Dans le même temps, ce renforcement de la concurrence ne semble pas autoriser une différenciation des services en direction des petites ou des jeunes associations qui sont à la fois plus risquées et plus coûteuses. Les banques coopératives ne développent donc pas de services spécifiques en direction de ces dernières, alors que leurs attentes et leurs besoins sont importants. Bien au contraire, elles développent une massification des services.

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

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

Dans les vingt dernières années, les banques coopératives ont largement favorisé l'émergence et le développement du microcrédit en direction de porteurs de projets rencontrant des difficultés d'insertion (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2003). Elles ont contribué, en partenariat avec les acteurs publics et un certain nombre d'associations (des plateformes d'initiatives locales, l'Association pour le droit à l'initiative économique et des boutiques de gestion, notamment), à rendre viables des dispositifs innovants. Les banques coopératives ont ainsi abondé les fonds de financement, ouvert

des lignes de crédit et contribué au fonctionnement des associations dédiées à la création de TPE, dans le cadre de conventions signées au niveau national et déclinées de façon originale sur le plan régional. Mais elles ont aussi contribué, dans le cadre des comités d'engagement locaux, à la professionnalisation d'acteurs associatifs, dans le même temps qu'elles ajustaient leurs compétences en termes d'évaluation de projets de TPE. En effet, des salariés des banques coopératives siègent régulièrement dans ces comités et mettent ainsi à disposition des associations leur expertise dans le domaine bancaire. Ces comités d'engagement ont rendu possibles des compromis entre des acteurs bancaires sensibles aux normes professionnelles bancaires et des acteurs associatifs, à fibre plus sociale. Ainsi que le soulignent nos entretiens, de la répétition des évaluations en commun et de la nécessité de débattre, puis de s'accorder sur des engagements financiers crédibles, sont nés des compromis. Ces dynamiques ont contribué à réinjecter des pratiques sociales au sein des banques coopératives soumises à des impératifs de rentabilité, tandis que les associations intégraient une culture professionnelle de l'efficacité.

À l'occasion de ces dispositifs, les banques coopératives ont intensifié leurs relations avec les collectivités territoriales (échelons régional et départemental). Elles se sont progressivement inscrites dans la création et le développement d'un capital-risque en direction des TPE et des PME, renforçant ainsi leur contribution au développement local. Mais elles restent frileuses dans l'élaboration d'un capital-risque solidaire régional<sup>(10)</sup>, donc en direction de l'amorçage et de la pérennisation des projets d'économie sociale et solidaire, qui peinent à se développer<sup>(11)</sup>.

Les banques coopératives sont donc parties prenantes de configurations partenariales innovantes (Malo, Lapoutte, 2002), avec les associations et les collectivités territoriales, en direction de tiers plus qu'au service de leurs membres. Ces configurations partenariales, qui tout à la fois crédibilisent les associations (par le surcroît de professionnalité financière générée par les banques) et réinsèrent les banques coopératives dans le territoire local, participent d'un nouveau partage des risques à l'échelon infranational. On est bien au cœur de dynamiques innovantes qui combinent à la fois des effets de localisation, de participation et de réputation qui s'autorenforcent. Les banques SA commencent à s'engager de façon formelle dans le microcrédit : après avoir testé des partenariats locaux<sup>(12)</sup> et/ou des partenariats nationaux informels (on pense ici à la BNP avec l'ADIE), ces banques investissent progressivement le secteur de l'appui à la création d'activités. Mais nos enquêtes mettent en évidence que leur engagement reste de faible ampleur, centré sur l'intervention financière plus que sur la compétence. A travers cet investissement monétaire, les banques SA cherchent à améliorer leur image de marque « grand public » de banques « citoyennes » et donc impliquées dans la réalisation de l'intérêt général, valorisant efficacement un transfert modeste au regard de leur chiffre d'affaires et de leur potentiel financier. Elles en font un élément central de leur responsabilité sociale (RSE).

(10) On note ici le paradoxe selon lequel les banques coopératives favorisent l'épargne solidaire sans participer au développement d'un investissement solidaire local qui reste encore expérimental, suppose des partenariats solides et présente des risques élevés qui nécessitent une mutualisation.

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

(12) Par exemple, le Crédit lyonnais sur la PFIL d'Arles ou la Société marseillaise de crédit sur la PFIL d'Avignon.

(13) Seules les Caisses d'épargne mettent explicitement en œuvre des procédures d'évaluation, notamment pour les projets d'initiatives locales et solidaires (PELS), où elles évaluent les engagements financiers en distinguant différentes catégories de projets et la contribution à la création d'emplois.

*A contrario*, on constate en général une faible valorisation de l'engagement des banques coopératives sur des produits et des services originaux. Elles communiquent peu en interne et en externe sur leurs activités; elles n'évaluent pas les actions qu'elles mènent<sup>(13)</sup>, leurs impacts ou les compétences nouvelles ainsi créées. Les sites Internet et les rapports d'activité ne donnent que des informations succinctes. On peut penser qu'elles considèrent leur engagement comme naturel, en référence au système de valeurs qui les fonde, ou encore qu'elles jugent que ces initiatives ne méritent pas d'être valorisées, car non reconnues et légitimées par le marché (voire pourraient être interprétées comme un signal de « moins-value » économique). Certains de nos interlocuteurs ont aussi souligné le risque d'être accusé de concurrence déloyale ou la mise en avant de conflits d'intérêts que pourraient susciter une valorisation explicite de la contribution des administrateurs au fonctionnement de l'organisation bancaire ou encore des investissements réalisés sur un territoire ou en direction de catégories socioprofessionnelles spécifiques.

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

## Le sociétariat : pierre angulaire de l'innovation sociale ?

Nous n'abordons pas la gouvernance coopérative dans son ensemble. Nous centrons notre analyse sur le rôle que joue cette forme originale de gouvernance dans les choix stratégiques susceptibles d'agir sur la cohésion économique et sociale des territoires. Nous considérons que le sociétariat est le cœur névralgique de cet engagement.

### Sociétariat et innovation sociale

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

- un compromis entre pouvoir économique et managérial et pouvoir démocratique, c'est-à-dire entre pression du marché et satisfaction des besoins sociaux ;
- une meilleure maîtrise des risques du fait d'une réduction de l'asymétrie d'information (réduction des coûts d'accès à l'information sur la clientèle, de l'opportunisme et du risque moral) ;
- un ancrage local, avec des stratégies de réseaux, d'une part, et l'instauration



de relations de confiance entre dirigeants-administrateurs et salariés-sociétaires, d'autre part.

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

Cet ensemble de compétences détenues par les administrateurs s'inscrit dans une économie de la proximité (Colletis, Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2005 ; Pecqueur, Zimmermann, 2004) qui procure des avantages économiques certains. Dans sa dimension géographique, la proximité favorise les processus d'apprentissage et d'innovation ; dans sa dimension cognitive, elle renforce les savoirs et les compétences et développe les réseaux sociaux et les relations de confiance ; dans sa dimension organisationnelle, elle stimule les coordinations. A travers ces différents aspects, on perçoit comment les administrateurs inscrivent les banques coopératives dans les territoires et produisent des ressources diversifiées, souvent immatérielles, qui renforcent les performances bancaires conjointement à celles des territoires. Ce mouvement d'enrichissement mutuel, à travers la création de ressources (d'externalités), montre non seulement que la création de richesses ne se limite pas à la sphère marchande, mais que les ressources ainsi créées sont à la fois un input et un output de la production. Le principe de double qualité apparaît donc porteur d'efficacité pour l'organisation et vecteur d'innovation sociale, dans un contexte particulier d'organisations très décentralisées, peu réglementées et peu complexes. Le renforcement de la centralisation des banques coopératives et de leur technostucture gestionnaire, la prédominance de la recherche de la performance économique dans un contexte d'incertitude, la technicisation de la banque, ainsi que le vieillissement et le moindre engagement du sociétariat sont autant de tensions qui limitent la possibilité de « *l'irruption du débat politique dans la conduite stratégique des affaires* » (Rousseau, 2005). En ce sens, l'absence de redéfinition du rôle des sociétaires dans l'organisation et l'affaiblissement de leurs contributions aux prises de décision tendent à réduire les effets théoriques déclinés précédemment.

Dès lors, on ne peut que s'étonner de ces capacités à inventer des services ou des produits originaux qui continuent à irriguer les banques coopératives. On suppose que la banque coopérative, dans sa dimension

mouvement, garde des traces de ses apprentissages anciens (effets d'expérience) et conserve une part d'administrateurs et de sociétaires actifs et engagés. Pour autant, les bouleversements à venir risquent de balayer ces effets d'expérience et il importe de repenser le pacte d'association, sans le limiter aux administrateurs.

### Renouveler le pacte d'association

On conçoit l'enjeu que représente une réflexion sur le renouvellement de la mobilisation du sociétariat et de façon plus étroite des administrateurs, dans un contexte d'augmentation du nombre de clients relativement aux sociétaires<sup>(14)</sup> et de vieillissement de ces derniers. Enfin, il est nécessaire pour ces groupes bancaires de « faire la preuve », au niveau national et à l'échelle européenne, de leurs traits distinctifs ou encore de leurs spécificités méritoires.

Les banques coopératives semblent en avoir pris conscience dans les années récentes et, en lien avec la redéfinition de leur projet stratégique, se mobilisent particulièrement dans deux directions. D'un côté, l'accent est mis sur la réactualisation du système de valeurs qui étaye les banques coopératives et fonde leur identité, et de l'autre, sur la gouvernance démocratique. Dans les deux cas, les sociétaires sont au cœur des réflexions. Dans les années récentes, tant au sein des groupes Caisse d'épargne, Banques populaires et Crédit coopératif que du Crédit mutuel, des groupes de travail et autres commissions se sont multipliés autour des valeurs et du sociétariat. Partout, il s'agit de définir sa « distinction coopérative<sup>(15)</sup> ». C'est d'ailleurs, et sans doute n'est-ce pas un hasard, le dernier entré dans la famille coopérative (la Caisse d'épargne) qui a le plus structuré et formalisé les instruments de mobilisation du sociétariat.

### *Le système de valeurs au cœur du nouveau coopératif*

Cette « re-mobilisation » du système de valeurs tend à réaffirmer le projet des groupes coopératifs, comme un « pacte fondateur », autour de principes identitaires forts pour limiter le risque de fragmentation identitaire ou encore de banalisation. Cette remobilisation repose sur une stratégie de communication originale vers l'extérieur et une meilleure diffusion de l'information et de la formation en interne. On assiste ainsi à la multiplication de supports d'information et à un regain d'intérêt pour la formation aux valeurs coopératives, notamment en direction des nouveaux entrants, sachant cependant qu'une large part de la formation s'effectue « sur le tas » au niveau local, lorsque dans les caisses le sociétariat est présent, actif et dynamique.

Dans le même temps, la rencontre entre des contraintes prudentielles édictées au niveau national et international et des impératifs de gestion fixés au niveau national ou régional par les groupes bancaires coopératifs induit des tensions qui s'expriment particulièrement dans les caisses locales. Certains chargés de clientèle font état de la tension entre le registre des valeurs citoyennes, d'un côté, et les registres marchand et industriel de leur

(14) Ainsi, la Caisse d'épargne compte un peu plus de 6 % de sociétaires, et le Crédit mutuel, environ 60 %.

(15) On reprend ici le terme utilisé par le Groupe Banque populaire dans son livre blanc sur le nouveau coopératif du 30 mars 2005.

activité, de l'autre, où il importe de faire du chiffre et de minimiser les risques (Surzur, 2002). Confrontés à cette injonction paradoxale, ils privilégient le plus souvent les dynamiques marchandes, ayant des difficultés, dans l'exercice du métier au quotidien, à combiner les deux. De culture marchande et industrielle dominante<sup>(16)</sup>, ils intègrent au mieux le discours coopératif comme un instrument de marketing original qu'ils vont mobiliser en tant que tel. La caisse (ou l'agence), espace de proximité et de rationalisation managériale, devient ainsi le théâtre de tensions entre administrateurs et commerciaux et entre commerciaux de générations différentes. Il est loin d'être évident que les salariés des caisses aient pu s'approprier les modifications de discours et éventuellement de règles impulsées par le sommet, sans des ajustements locaux pouvant s'apparenter à des perversions<sup>(17)</sup>, la prédominance des logiques commerciale et concurrentielle pouvant être perçue comme antinomique avec les principes coopératifs. On repère ainsi les risques de déstabilisation d'une culture professionnelle tendue entre coopération et industrialisation concurrentielle au niveau local et ses effets potentiellement dévastateurs sur la culture professionnelle du groupe. Il peut en résulter une fragilisation identitaire susceptible d'infléchir les performances des groupes coopératifs. Sur le plan local, les caisses où les tensions sont affaiblies sont celles où les relations de proximité entre salariés et sociétaires et entre dirigeants bancaires et administrateurs sont les plus intenses, laissant supposer la constitution de « communautés professionnelles » et d'apprentissages collectifs fondés sur la répétition d'actions menées en commun. Ce sont aussi celles où des discussions locales naissent les perceptions de nouveaux problèmes et enjeux dans le cadre d'« effets de proximité ». En ce sens, toute réflexion sur les valeurs devrait prendre en considération le nécessaire enracinement dans l'espace local, contribuant ainsi à réinjecter la proximité et la décentralisation au cœur des stratégies coopératives.

(16) Ils sont généralement recrutés à bac + 2 avec des formations de type BTS « Action commerciale ».

(17) Pour plus d'approfondissement sur ces tensions, voir Courpasson (1995).

### *Comment renforcer l'« affectio societatis » ?*

Renforcer l'*affectio societatis* (Pfimlin, 2005) suppose trois conditions. D'abord, il importe de connaître le sociétariat. Ensuite, la construction d'outils pour diffuser et faire partager les valeurs est essentielle. Il s'agit de renforcer la capacité des sociétaires à s'approprier cette information, à prendre des décisions et à réaliser des arbitrages, notamment par le développement de formations dédiées. Enfin, il faut s'interroger sur les lieux d'expression et de pouvoir des sociétaires et plus étroitement des administrateurs, en d'autres termes, sur la place et le rôle des sociétaires et de l'assemblée générale (AG) et sur ceux des administrateurs et du conseil d'administration (CA). Nos enquêtes tendent à prouver que, sur ces trois conditions, le chantier est tout juste ouvert, et les configurations observables dans les différentes banques restent hétérogènes.

Peu nombreux sont en effet les groupes coopératifs qui ont introduit des instruments pour réaliser l'objectif de mobilisation du sociétariat. C'est le cas de la Fédération nationale des Caisses d'épargne, qui a élaboré un grand

nombre d'instruments d'observation et d'évaluation du sociétariat, ainsi qu'une politique volontariste d'animation. Il est vrai qu'« à la différence des autres banques mutualistes, nous sommes en train de créer ex-post un sociétariat fondé sur l'adhésion volontaire des clients à notre projet » (Milhaud, 2000, p. 51). Pour relever ce défi, la fédération a impulsé au niveau national des études quantitatives et qualitatives sur différents thèmes et notamment le sociétariat. Elle a aussi contribué à l'élaboration d'un certain nombre d'intermédiaires sociotechniques au sens de Latour, définis au niveau national ou résultant de stratégies de mutualisation des expérimentations régionales. Ces intermédiaires sont retracés dans les rapports d'activité de la fédération<sup>(18)</sup>.

Le Crédit coopératif affiche quant à lui un sociétariat institutionnel maîtrisé. Les instances de participation introduites pour intégrer la vie associative, caractéristiques d'un sociétariat de personnes morales, permettent d'associer les sociétaires dans le choix des services et des produits offerts à l'échelle infranationale. Une enquête a été menée en 2004 pour mieux connaître la perception de la banque par les sociétaires, leurs attentes et tenter ainsi d'ajuster les stratégies du Crédit coopératif. Nos interlocuteurs ont aussi souligné la plus grande difficulté à mobiliser des personnes morales et l'importance des configurations régionales de réseaux d'acteurs fédératifs. La question qui restait en suspens semblait être la manière de faire vivre le sociétariat.

Les Banques populaires, dès 2001, ont lancé une politique active du sociétariat : il s'agissait de repérer un ensemble de bonnes pratiques et d'élaborer des plans d'action au niveau régional afin de réaliser l'objectif qu'un client particulier sur deux devienne sociétaire en 2005. A aussi été introduit un groupe sociétariat au niveau de la banque fédérale et un séminaire sur le thème « Valeurs, banque populaire et sociétariat : un enjeu stratégique ». Puis en 2004, forte du constat d'un relatif retard dans la mobilisation du sociétariat, une équipe de travail composée de dirigeants a été mise en place pour rédiger un livre blanc sur le sociétariat dans le groupe. Elles construisent enfin un *benchmarking* du sociétariat entre banques coopératives françaises en retenant quatre critères : le nombre de sociétaires, la participation au *welfare*, l'existence d'une fondation et la participation à des actions de solidarité internationale.

Au Crédit mutuel, les démarches de mobilisation du sociétariat restent moins structurées. Cela s'explique pour partie par la forte décentralisation du groupe et par la mobilisation du sociétariat encore significative au niveau local, tandis que la confédération participe activement aux réflexions menées sur la gouvernance, à l'échelle européenne et au niveau national. Quant au Crédit agricole, sa mobilisation est plus récente, mais l'intérêt pour la gouvernance coopérative et le sociétariat va croissant.

Toutes les banques coopératives soulignent l'importance de l'information dans la mobilisation des sociétaires et leur implication dans un projet collectif. Elles ont augmenté les informations et les canaux de diffusion qu'elles mettent à disposition de leurs sociétaires<sup>(19)</sup>. Elles disposent de revues

(18) Au niveau national, création en 2002 d'un Observatoire du sociétariat, qui réalise un ensemble d'études annuelles, qualitatives et quantitatives, pour connaître les sociétaires et leurs attentes. Cet observatoire s'insère dans un service d'études et de prospective dont l'objectif est d'être un outil pragmatique d'aide à la décision. Création en 2004 d'un Comité trimestriel de coordination et de veille sur le sociétariat, pour initier et coordonner les différentes initiatives et être force de proposition auprès des instances dirigeantes... Au niveau infranational, mise en place de rencontres en direction des sociétaires, les « rencontres privilèges », avec des modules d'animation pour diffuser de l'information sur les activités ou les spécificités de la Caisse d'épargne et sa capacité à répondre aux besoins.

(19) On note que ce renforcement de la diffusion d'information n'est pas spécifique aux banques coopératives, les sociétés par actions ont aussi amélioré l'accessibilité des informations en direction de leurs actionnaires.

généralistes ou à destination de segments de « clientèle » particuliers, publiées au niveau régional ou national, de lettres électroniques d'information et de sites Internet dédiés dont l'objectif est de maintenir des liens plus étroits avec les sociétaires. Une fois encore, la Caisse d'épargne se distingue par la grande diversité de moyens de diffusion de cette information à destination plus ou moins large.

On observe cependant que, le plus souvent, il n'y a pas d'évaluation de l'appropriation des informations par les sociétaires et de l'amélioration éventuelle de leurs capacités décisionnaires. Le renforcement de l'information est en effet présenté comme un moyen d'introduire de la continuité et de la permanence dans l'engagement des sociétaires et des administrateurs. Il apparaît comme un complément de l'AG annuelle, qui reste le principal moyen de participation des membres, même si certains groupes adjoignent en complément d'autres instruments tels que des journées d'information, des clubs, des ateliers.

Les lieux d'impulsion stratégique de la mobilisation du sociétariat sont quant à eux polarisés. La Caisse d'épargne instaure des dispositifs majoritairement au niveau national, avec une communication significative ; au Crédit mutuel, et à un moindre niveau pour les Banques populaires et le Crédit agricole, les dynamiques sont portées sur le plan infranational. Le Crédit coopératif articule vie démocratique (AG des sociétaires au niveau des vingt et une régions) et vie associative (conseils d'agences qui rassemblent des représentants des sociétaires sélectionnés par les directeurs d'agence et comités de région comme instances de concertation) et conserve une fonction réelle à l'échelon infranational. On retrouve dans l'hétérogénéité de ces schémas les traces marquantes de l'histoire de chacune des grandes fédérations bancaires.

De façon générale, la Caisse d'épargne semble avoir davantage structuré son organisation démocratique, notamment au niveau des administrateurs. Sans doute parce qu'au préalable de son changement de statut, cette organisation était inexistante. Elle a instauré deux niveaux d'administrateurs (Duet, 2004) : les administrateurs du conseil d'orientation et de surveillance (COS) s'inscrivent en référence à la gestion bancaire dans un objectif d'efficacité économique, tandis que les administrateurs de sociétés locales d'épargne (SLE) s'inscrivent dans des relations de proximité avec les sociétaires et participent aux missions d'intérêt général et donc aux PELS. C'est là une des originalités du modèle « Caisse d'épargne ». Cette deuxième catégorie d'administrateurs occupe ainsi une fonction d'intermédiation, en interne, entre les managers et les sociétaires, et en externe, entre les associations et l'environnement local et la Caisse d'épargne. Cette innovation statutaire est encore trop récente pour faire l'objet d'une évaluation approfondie. En effet, le second mandat des administrateurs n'est pas encore arrivé à son terme et les PELS n'ont été introduits que dans la seconde moitié du premier mandat. Duet (2004) fait néanmoins état en Rhône-Alpes d'une volonté explicite des administrateurs de SLE de s'impliquer davantage dans le cadre d'actions concrètes, plus que sur la participation au CA.

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

Paradoxalement, alors que le cas des Caisses Desjardins, au Québec, est souvent présenté comme exemplaire quant à sa vie démocratique et source d'inspiration pour les différents groupes bancaires coopératifs français<sup>(20)</sup>, on constate que le principe d'une participation active des administrateurs aux orientations d'une caisse locale en France semble soulever des réticences de la part des cadres salariés. On évalue donc bien que l'un des axes de tension en matière de gouvernance concerne les pouvoirs décisionnaires des administrateurs, et *a fortiori* ceux des sociétaires, et la gamme des responsabilités qui leur sont confiées. C'est l'un des enjeux des rapports de réciprocité. En effet, nos interlocuteurs ont souligné l'importance de (re)mobiliser et d'élargir le sociétariat, sans pour autant déboucher sur une réflexion sur leur place et leur rôle dans l'organisation d'ensemble et sans repenser les rapports de réciprocité. C'est pourtant là que se joue la question de l'*affectio societatis*.

## Conclusion

Les pratiques industrielles et commerciales des banques coopératives, largement contraintes par la concurrence bancaire et la réglementation internationale, coexistent avec des innovations sociales. Cette coexistence n'a pas mis en péril, jusqu'à ce jour, la rentabilité générale des banques coopératives. Ainsi, contrairement à ce qui est parfois affirmé, il reste au sein des banques coopératives des interstices qui rendent possible la production de produits et de services pour lesquels l'utilité est privilégiée par rapport à une rentabilité immédiate. Ces dispositifs visent soit à faciliter l'accès au marché (dispositif pour réduire l'exclusion bancaire), soit à transformer les règles du marché (finance solidaire). Certains services ont fait l'objet d'une diffusion dans l'ensemble du monde bancaire, d'autres commencent à se déployer. La difficulté pour les banques coopératives aujourd'hui relève de cette nécessité de devoir produire les mêmes services que les autres banques, à une tarification au moins aussi avantageuse (« faire mieux que les autres pour pouvoir faire différemment en complément »), tout en offrant des services complémentaires sur des segments d'activité producteurs de richesses, certes, mais non valorisées et valorisables, dans un contexte où la spécificité statutaire est méconnue et les rapports de réciprocité entre les associés et l'organisation sont fragilisés. Face à l'exacerbation des tensions et à la multiplication des conflits potentiels entre les différentes parties prenantes, deux constats peuvent être tirés de notre analyse. En premier lieu, la méconnaissance de l'universalité des contraintes bancaires, d'une part, et des conséquences de ce mode d'organisation spécifique sur la pérennisation des banques coopératives, d'autre part, exprime la nécessité de développer l'information et son appropriation pour les clients et/ou les sociétaires. En second lieu, il convient de souligner l'importance de renforcer le nombre de sociétaires, leur mobilisation et le pacte d'association. Aussi peut-on mesurer l'importance d'un

retour sur les valeurs coopératives et leur combinaison avec le projet affiché par les banques étudiées, car le sociétariat est incontestablement une pièce maîtresse de la « distinction coopérative ». Plus largement, l'enjeu réside dans la recherche d'un nouvel agencement productif qui combine les capacités d'innovation en matière de produits et de services bancaires avec la reconquête de l'*affectio societatis*...

## Bibliographie

**Akella, Greenbaum**, 1988, « Savings and loans ownership structure and expense-preference », *Journal of banking and finance*, n° 12, pp. 419-437.

**Allen F., Gale D.**, 1995, « A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US », *European Economic Review*, n° 2, mars.

**Caisses Desjardins**, 2002, « Enquête sur la gouvernance des coopératives de crédit », document de travail.

**Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N.**, 2005, « Economie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Recma-Revue internationale d'économie sociale*, n° 296, pp. 8-25.

**Courpasson D.**, 1995, « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale: les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 1-24.

**Duet E.**, 2004, « Administrateurs et gouvernances des Caisses d'épargne », in *Les Cahiers pour l'histoire des Caisses d'épargne*, n° 9, Association pour l'histoire des Caisses d'épargne, Paris.

**Enjolras B.**, 1995, *Le marché-providence, aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, coll. « Sociologie économique », Desclée de Brouwer.

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

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

**Gloukoviezzoff G., Monrose M.**, 2004, « Accès et utilisation des services bancaires par les allocataires de minima sociaux », *Etudes et Résultats*, n° 351, Drees, Paris.

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

**Gloukoviezzoff G.**, 2002, « Des pratiques bancaires sources d'exclusion », in Servet J.-M., Guérin I. (édit.), *Exclusion et liens financiers, rapport du Centre Walras 2002*, Economica, Paris, pp. 216-232.

**Labye A., Lagoutte C., Renversez F.**, 2002, « Banques mutualistes et systèmes financiers: une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France » *Revue d'économie financière*, n° 67, pp. 85-109.

**Malo M.-C., Lapoutte A.**, 2002, « Caisse d'épargne et ADIÉ: une configuration partenariale innovatrice », *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n° 286, novembre, pp. 23-35.

**Milhaud C.**, 2000, « Les Caisses d'épargne à l'heure coopérative », in *Recma-Revue internationale d'économie sociale*, n° 277, pp. 50-52.

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

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

**Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.) et Ory J.-N., Jaegger M., Gurtner E., Gloukoviezoff G., Alcaras J.-R. et Sifakis C.,** 2005, *Les banques coopératives en France: entre banalisation et renouveau des spécificités*, rapport financé par la DIES, CEFI, université de la Méditerranée.

**Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.)**, 2003, *Réseaux économiques et utilité sociale: évaluation de l'accompagnement et du financement de la création de très petites entreprises en région Paca*, rapport pour le compte de la Mire et de la DIES, CEFI-CNRS, université de la Méditerranée.

**Rousseau F.**, 2005, « L'économie en mutation: l'entrepreneuriat social, quel acteur de progrès

et de développement économique régional? Note sur l'atelier 3 », *Assises régionales de l'entrepreneuriat social, une réponse aux enjeux de société*, 30 nov-1<sup>er</sup> déc., Marseille.

**Surzur J.-J.**, 2002, « Le secteur mutualiste et coopératif financier: quel devenir? », *Revue d'économie financière*, n° 67, pp. 261-267.

**Tasqué S.**, 2005, « Les services financiers de La Poste en Europe, des banques pas tout à fait comme les autres? », in Gloukoviezoff G, *Exclusion et liens financiers, rapport du Centre Walras 2004*, Economica, Paris, pp. 285-302.

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

**Vienney C.**, 1994, *L'économie sociale*, coll. « Repères », La Découverte, Paris.