

**Compétence de relations étroites entre administrateurs et parties prenantes dans les banques coopératives**  
**Close Relationship Capability Between Board Members and Stakeholders in Cooperative Banks**  
**Competencia en las relaciones estrechas entre administradores y partes interesadas en los bancos cooperativos**

Isabelle Allemand and Bénédicte Brullebaut

Volume 25, Number 6, 2021

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085592ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1085592ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Allemand, I. & Brullebaut, B. (2021). Compétence de relations étroites entre administrateurs et parties prenantes dans les banques coopératives. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(6), 228–244. <https://doi.org/10.7202/1085592ar>

Article abstract

The article studies whether and how cooperative banks develop a close relationship capability with their stakeholders. The nature, content and purpose of relations between directors and stakeholders are analysed as well as the conditions and costs of their development. The study of a French cooperative bank brings evidence for the work of Jones *et al.* (2018) and confirms that cooperative banks are a favourable environment for developing close relationship capability with stakeholders. The article contributes to the instrumental stakeholder theory.

# Compétence de relations étroites entre administrateurs et parties prenantes dans les banques coopératives\*

Close Relationship Capability Between Board Members and Stakeholders in Cooperative Banks

Competencia en las relaciones estrechas entre administradores y partes interesadas en los bancos cooperativos

**Isabelle Allemand**

CEREN EA 7477, Burgundy School of Business,  
Université Bourgogne Franche-Comté, Dijon, France

**Bénédicte Brullebaut**

CEREN EA 7477, Burgundy School of Business,  
Université Bourgogne Franche-Comté, Dijon, France

## RÉSUMÉ

L'article étudie si, et de quelle manière, les banques coopératives développent une compétence de relations étroites avec leurs parties prenantes, en analysant le contenu, la nature et la finalité des relations entre administrateurs et parties prenantes, ainsi que les conditions et les coûts de développement de cette compétence. L'étude menée dans une banque coopérative française illustre empiriquement les travaux de Jones *et al.* (2018) et confirme que les banques coopératives constituent un environnement favorable à l'établissement de relations étroites avec les parties prenantes. L'article contribue au développement de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes.

Mots clés : théorie des parties prenantes, conseil d'administration, banques coopératives, compétence de relations étroites.

## Abstract

The article studies whether and how cooperative banks develop a close relationship capability with their stakeholders. The nature, content and purpose of relations between directors and stakeholders are analysed as well as the conditions and costs of their development. The study of a French cooperative bank brings evidence for the work of Jones *et al.* (2018) and confirms that cooperative banks are a favourable environment for developing close relationship capability with stakeholders. The article contributes to the instrumental stakeholder theory.

Keywords: stakeholder theory, board of directors, cooperative banks, close relationship capability

## Resumen

El artículo examina si, y cómo, los bancos cooperativos desarrollan una competencia de relaciones estrechas con sus grupos de interés, analizando el contenido, la naturaleza y la finalidad de las relaciones entre los miembros del Consejo de Administración y las partes interesadas, así como las condiciones y los costos de su desarrollo. El estudio realizado en un banco cooperativo francés ilustra el trabajo de Jones *et al.* (2018) y confirma que los bancos cooperativos proporcionan un entorno favorable al establecimiento de relaciones estrechas con estos grupos. El artículo contribuye al desarrollo de la teoría instrumental de los grupos de interés.

Palabras clave: teoría de los grupos de interés, consejo de administración, bancos cooperativos, competencia de relaciones estrechas.

\* Les auteurs remercient le Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté et le Crédit Agricole de Franche-Comté pour leur partenariat.



Depuis les écrits fondateurs de Freeman (1984), les travaux sur la théorie des parties prenantes, que Freeman (p. 46) définit comme « tout groupe ou individu qui affecte ou qui est affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation », se sont multipliés. Donaldson et Preston (1995) ont proposé une typologie de ces travaux en suggérant de distinguer trois approches : descriptive, instrumentale et normative. La vision descriptive utilise le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes pour rendre compte et expliquer les pratiques des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes. Elle conduit à la proposition de cartographies et de constellations, dans une recherche d'identification exhaustive des parties prenantes. Dans la thèse instrumentale, adapter les décisions de l'entreprise en fonction des attentes des parties prenantes est créateur de valeur et d'avantage concurrentiel. « Certains résultats sont obtenus si certains comportements sont adoptés » (Jones et Wicks, 1999, p. 208). La survie de l'entreprise et sa réussite financière viennent des gains créés et de leur partage avec les parties prenantes (Harrison *et al.*, 2010), des gains de réputation (Jones *et al.*, 2007) et de l'apport de ressources rares et difficilement imitables constituées par les parties prenantes. Enfin, selon l'approche normative, satisfaire les attentes de leurs parties prenantes est une obligation morale pour les firmes et le bien-être des parties prenantes dépend des objectifs et des décisions de l'entreprise (Mitchell *et al.*, 1997). Cette analyse de l'entreprise sous un angle éthique est fondée sur les notions de droits et de devoirs, elle fait écho à l'idéal moral à l'origine de la théorie des parties prenantes et ne se base pas sur les droits de propriété. De nombreux travaux se sont intéressés à la convergence des différentes visions. Jones et Wicks (1999) ont proposé une approche synthétique regroupant les visions instrumentale et normative, mettant en avant les points d'accord des deux perspectives et le lien entre capitalisme et morale. Pour Freeman *et al.* (2010) également, les dirigeants peuvent réconcilier capitalisme et pensée éthique et les intégrer simultanément dans leurs décisions. L'ouvrage fondateur de Freeman comportait déjà les deux dimensions, instrumentale et éthique. Donaldson (1999) montre que c'est au niveau du manager, selon ses convictions et ses actions, que les deux approches peuvent être liées. Donaldson incite à effectuer des travaux empiriques pour vérifier la possible adoption du double point de vue par les managers.

Tout récemment, les travaux de Jones *et al.* (2018) ont poursuivi le débat sur le lien entre capitalisme et moralité. Mobilisant la théorie relationnelle de Bridoux et

Stoelhorst (2016), les auteurs analysent comment et dans quels contextes le traitement éthique des parties prenantes constitue un avantage concurrentiel, quelles sont les conditions pour que les ressources et compétences qui en découlent soient rares et inimitables. Ils montrent que ce sont les stratégies éthiques conduisant à développer une compétence de relations étroites avec les parties prenantes qui sont créatrices de valeur. Jones *et al.* (2018, p. 372) définissent ainsi cette compétence : « une stratégie de partage de relations éthiques, caractérisée par l'intention de s'appuyer sur des contrats relationnels, la création jointe de richesse, de hauts niveaux de confiance et de coopération et un partage communautaire de la propriété, conduit à ce que nous appelons une compétence de relations étroites ». Les relations éthiques évoquées par Jones *et al.* (2018) sont des relations s'inscrivant dans la durée, basées sur la confiance, la loyauté et la réciprocité, et non des relations dont le caractère éthique repose seulement sur le respect des normes, des lois ou des contrats formels. Dans le premier type de relations, les problèmes sont abordés de manière coopérative et des solutions équitables sont recherchées pour que les relations soient durables. Les firmes ayant une culture ouverte sur les parties prenantes et adhérant à des principes moraux développeraient le plus facilement et à moindre coût une stratégie partagée de relations éthiques. Mais si cette culture n'est pas authentique, si la firme veut apparaître morale dans le seul but de faire plus de profit, les parties prenantes s'en rendent compte et la stratégie est alors au contraire destructrice de valeur (Jones *et al.*, 2018). Des relations sont qualifiées d'étroites si elles traduisent un engagement des parties prenantes (Bridoux et Stoelhorst, 2016), si les personnes sont naturellement ouvertes à participer à la communauté, partagent des valeurs, une identité et si la relation sociale prévaut sur l'individu (Woermann et Engelbrecht, 2019). Ce sont des relations profondes, souvent historiques, les conflits sont réduits, les personnes se sentent davantage d'obligations de solidarité et agissent, s'impliquent pour le bien commun. Pour bien comprendre les interactions avec les parties prenantes, Jones *et al.* (2018) appellent à étudier « le contenu et la nature des relations elles-mêmes » (Jones, 2011, p. 60). Dans les travaux de Bridoux et Stoelhorst (2016), si les individus adhèrent au modèle relationnel de partage communautaire, ils sont motivés pour participer de manière altruiste à l'accomplissement de buts communs, pour coopérer et contribuer à la création de valeur. Cette adhésion dépend de leurs dispositions sociales et de leurs préférences. Mais leur contribution n'est effective que si leur perception du comportement de la firme est en adéquation avec leur modèle relationnel.

Les coopératives, par leur statut juridique, les droits de propriété, les principes et les valeurs qui leur sont associés, apparaissent naturellement ouvertes au développement des relations avec leurs parties prenantes (Ory *et al.*, 2007). Le statut coopératif traduit une adhésion à des principes moraux, des aspirations éthiques de partage, de confiance et de coopération, propices au développement de relations étroites. Les coopératives présentent les caractéristiques évoquées par Jones *et al.* (2018) : partage de la propriété, partage volontaire de l'information, prise en compte des intérêts de chacun et volontariat de la contribution des participants. La problématique de l'article est, en prolongement des travaux de Jones *et al.* (2018), d'étudier si, et de quelle manière, les banques coopératives développent une compétence de relations étroites avec leurs parties prenantes. La recherche porte également sur les conditions et les coûts de développement de cette compétence. Les banques coopératives constituent-elles un contexte favorable pour le développement d'une compétence de relations étroites ? Le modèle coopératif, par ses valeurs, offre-t-il un contexte de coût réduit pour développer et maintenir des relations étroites pouvant être source d'avantage concurrentiel ? L'objectif est d'enrichir le débat engagé par Jones *et al.* (2018) en étudiant sa pertinence dans un secteur d'activité donné et un modèle de gouvernance spécifique. Comme l'ont montré Garcia-Castro et Francoeur (2016), développer des relations avec ses parties prenantes ne conduit pas aux mêmes résultats selon le secteur d'activité de la firme et le niveau de différenciation de celui-ci. Le potentiel de ces relations serait plus élevé si le secteur est peu différencié, ce qui apparaît être le cas des banques, secteur homogénéisé par la concurrence et la réglementation. Le développement de cette dernière avec les accords de Bâle a conduit à occulter les spécificités coopératives (Richez-Battesti, 2019). L'article s'appuie sur les modèles relationnels développés par Bridoux et Stoelhorst (2016) et apporte sa contribution au développement de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes. Répondant à la demande de Jones *et al.* (2018) de réaliser des travaux empiriques, une étude de cas a été menée au sein d'une banque coopérative française, le Crédit Agricole de Franche-Comté (CAFC). Comme dans les travaux de Jones *et al.* (2018), notre étude porte sur les intentions de relations, ce que les auteurs appellent la stratégie éthique, et n'a pas vocation à vérifier la réalité de ces relations.

L'analyse proposée porte sur le contenu, la nature et la finalité des relations entre administrateurs et parties prenantes dans les banques coopératives. Le choix de concentrer l'étude sur le conseil d'administration est motivé par le rôle

et l'influence qu'il peut avoir dans les relations avec les parties prenantes : d'une part, il participe aux décisions et aux orientations qui peuvent, ou non, prendre en compte les attentes des parties prenantes; d'autre part, il peut être l'initiateur de l'information, de la communication et du dialogue avec les parties prenantes. « Étant au cœur de la gouvernance (instance décisionnelle suprême), son rôle apparaît essentiel dans les évolutions qu'implique une vision partenariale de l'entreprise (...). Il doit vérifier que le processus de consultation des parties prenantes a bien été mis en œuvre et amener le management à promouvoir les valeurs d'ouverture et d'équilibre entre les intérêts économiques et sociétaux » (Persais, 2013, p. 77). Le rôle du conseil d'administration dans la définition de la politique et dans la prise de décision est un élément essentiel pour la réussite des coopératives (Bijman *et al.*, 2013). Le rôle du conseil d'administration est de favoriser la coopération entre les dirigeants et les parties prenantes et de permettre une combinaison durable et favorable des ressources (Freeman et Evan, 1990). Le conseil d'administration est vu comme un lieu de rencontre des attentes des différentes parties prenantes (Bouglet et Joffre, 2015). Son rôle est de préserver les intérêts des parties prenantes et de protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur (Fassin, 2012). Les relations du conseil d'administration avec les parties prenantes doivent permettre de disposer d'une information fiable sur leurs attentes et leurs intérêts (Van Buren III, 2010). « Les stratégies de relations éthiques ne peuvent être mises en œuvre sans l'implication des dirigeants. Ils peuvent le faire en définissant un traitement adéquat des parties prenantes, par les décisions qu'ils prennent, par la structure du management qu'ils mettent en place, l'information à laquelle ils donnent la priorité, leur communication dans les discours, réunions et interactions personnelles, la communication écrite et les personnes qu'ils recrutent, récompensent, promeuvent et révoquent » (Jones *et al.*, 2018, p. 374). Pour Jones *et al.*, ce sont les acteurs les plus hauts dans la gouvernance qui influencent les normes et les valeurs sur lesquelles s'établissent les relations avec les parties prenantes, sans préciser si ces acteurs sont les managers ou les administrateurs. Persais (2013), qui souligne également que les structures de décision doivent instaurer un processus permanent de communication bilatérale pour échanger et dialoguer avec les parties prenantes, afin de montrer à celles-ci que leurs intérêts sont pris en compte et de résoudre les éventuels conflits, met en avant que l'instauration de ce processus de dialogue devrait être une initiative du conseil

d'administration qui représente les actionnaires. Notre étude va permettre d'éclairer sur le rôle des administrateurs dans le développement de relations étroites avec les parties prenantes dans les banques coopératives.

La première partie est consacrée à un état de l'art des relations entre administrateurs et parties prenantes dans les banques coopératives. La seconde partie présente et discute les résultats de l'étude empirique menée au sein du CAFC, banque coopérative française.

## Relations des administrateurs de banques coopératives avec les parties prenantes

La littérature propose de nombreuses classifications des parties prenantes. Pour Freeman (1984), les principales parties prenantes d'une organisation sont les salariés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs et la communauté. Etudiant les entreprises coopératives, Lapoutte et Cadiou (2014) suggèrent de prendre en compte le territoire en plus des parties prenantes du quadrilatère de Desroche (1976) : sociétaires, administrateurs, dirigeants et salariés, car pour les auteurs la contribution au territoire des coopératives est la source de la légitimité du modèle de ces organisations. Nous allons étudier les relations des administrateurs des banques coopératives avec les parties prenantes suivantes : sociétaires (propriétaires et clients), salariés et territoire pour analyser si ces relations pourraient être qualifiées d'étroites. Nous nous intéresserons à leur contenu, leur nature et leur finalité, ainsi qu'au coût et aux conditions de leur développement dans les banques coopératives.

### Relations des administrateurs avec les sociétaires

#### Nature, contenu et finalité des relations

Les sociétaires, avec leur double qualité de propriétaires et de clients, constituent la pierre angulaire des banques coopératives. Connaître et prendre en compte leurs attentes et intérêts est un enjeu stratégique pour la coopérative (Ben Slimane *et al.*, 2017). Dans la littérature, un des moyens d'assurer la représentation de leurs intérêts et de développer des relations avec eux est que la composition des conseils d'administration reflète la diversité des sociétaires. Dans les banques coopératives, les sociétaires sont associés à la prise de décision à travers une démocratie électorale et participative. Les administrateurs

qu'ils nomment représentent la diversité du sociétariat de chaque territoire (Marsal, 2016). La composition du conseil d'administration reflète la conception partenariale de la gouvernance : les administrateurs ne sont pas indépendants mais représentent les parties prenantes et appartiennent à des réseaux (Ory *et al.*, 2007).

Concernant la nature et le contenu des relations entre administrateurs et sociétaires, Deroy et Thénot (2015) montrent que les administrateurs ont un rôle d'agents de liaison entre les sociétaires et les dirigeants, ils assurent la communication ascendante et descendante dans les coopératives. Le principal point de rencontre des administrateurs et des sociétaires apparaît être l'assemblée générale. « C'est l'unique rendez-vous collectif où l'ensemble de la communauté des sociétaires est convié à faire entendre sa voix, au double sens de libre parole et de votes, validant ou invalidant les orientations, passées et à venir, des dirigeants » (Caire et Nivoix, 2012, p. 18).

Les relations entre administrateurs et sociétaires sont basées sur la confiance et l'engagement. Pour Théry (2019), les banques coopératives développent des relations de confiance avec leurs sociétaires, qui s'inscrivent dans la durée. Etudiant le Crédit Mutuel, l'auteur montre que les administrateurs sont mobilisés au service de leurs sociétaires clients, qu'ils développent avec eux des relations directes et sont soucieux de conforter ces relations sur le long terme. La double qualité de propriétaires et de clients contribue à l'instauration de relations de confiance entre administrateurs et sociétaire (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Les attentes des sociétaires sont différentes de celles des actionnaires dans les sociétés classiques : leurs exigences de rentabilité des parts sociales ou d'avantages et ristournes en tant que clients sont moindres, leurs incitations relèvent davantage du système de valeurs développé par les banques coopératives (Ory *et al.*, 2007). Dans l'étude des Banques Populaires de Ben Slimane *et al.* (2017), les sociétaires sont acteurs : ils partagent les valeurs, l'envie de soutenir le territoire et les projets locaux. Les sociétaires peuvent rencontrer les dirigeants et ils élisent les administrateurs pour les représenter. L'achat de parts sociales traduit leur confiance dans la banque.

#### Conditions et coûts

La littérature sur les relations avec les sociétaires dans les banques coopératives fait ressortir la volonté de nouer des relations étroites, mais aussi la difficulté

de développer cette compétence. La confiance, la coopération et le partage d'informations, fondements identifiés par Jones *et al.* (2018) pour le développement d'une compétence de relations étroites et éthiques, ne s'établissent pas systématiquement entre administrateurs et sociétaires.

La représentativité n'est pas toujours effective dans les banques coopératives, notamment pour des raisons historiques (vocation initialement agricole pour le Crédit Agricole, ou banque des entreprises pour la Banque Populaire). Caire et Nivoix (2012) soulignent le manque d'ouverture des candidatures pour devenir administrateur, l'importance du renouvellement des mandats et de la cooptation. Au-delà de la représentativité, il n'existe pas ou peu de dispositifs pour connaître les intérêts et les préoccupations des sociétaires (Marsal, 2012).

Concernant l'assemblée générale, principal point de rencontre avec les sociétaires, le taux de participation est faible (Marsal, 2016). De plus, le rôle des administrateurs lors de l'assemblée générale est réduit, c'est généralement le dirigeant salarié régional qui répond aux questions, «le président n'intervenant que marginalement et les autres élus pas du tout» (Caire et Nivoix, 2012, p. 25).

Les idéaux moraux des sociétaires et l'éthique de leurs relations avec la banque ne semblent pas être une évidence alors qu'ils sont au cœur du modèle coopératif. Les sociétaires sont souvent peu impliqués et peu engagés car les transactions avec la coopérative ne représentent qu'une faible partie de leurs revenus (Hansmann, 1999). Caire et Nivoix (2012) montrent que le sociétariat est majoritairement un sociétariat d'épargne (69 %), seulement 15 % des sociétaires ayant acheté des parts sociales car ils partageaient les valeurs de leur banque. L'engagement et l'implication des sociétaires dans les activités semblent s'être réduits, ils sont davantage considérés comme clients que comme acteurs de gouvernance, les conseillers de clientèle leur ayant souvent présenté l'achat de parts sociales comme un placement sécurisé (Caire et Nivoix, 2012). L'engagement était plus développé lorsque les banques coopératives avaient un sociétariat homogène, comme les agriculteurs au Crédit Agricole. Avec aujourd'hui des sociétaires de toutes les catégories professionnelles, la notion d'intérêts communs est plus difficile à définir et se réduit au mieux à un certain nombre de valeurs partagées (Girard et Sobczak, 2010). Ory *et al.* (2007) évoquent également que l'émission et l'hétérogénéité du sociétariat contribuent à réduire le rôle des sociétaires dans la gouvernance, mais ils concluent que leur engagement pour un projet collectif subsiste.

Le modèle coopératif repose sur la démocratie. Dans les banques, les sociétaires élisent des administrateurs locaux afin que le pouvoir reste au plus près d'eux (Théry, 2019). Ces administrateurs ont pour rôle de décider si les orientations de la banque sont prises dans l'intérêt collectif des sociétaires. Mais défendre les intérêts des sociétaires nécessite d'avoir des connaissances financières que les administrateurs n'ont pas toujours (Marsal, 2012) : il faut savoir apprécier la solidité financière de la banque, s'assurer de la maîtrise des risques et être garants du contrôle interne. Elus parmi les sociétaires, les administrateurs des banques coopératives n'ont pas forcément de compétences financières ni de connaissances du milieu bancaire (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Les écarts d'études et d'expérience entre les dirigeants et les administrateurs sont souvent importants, même si des formations sont proposées aux administrateurs (Marsal, 2016). La formation et le développement des compétences pourraient faire partie des conditions pour que les administrateurs jouent pleinement leur rôle et aient la confiance des sociétaires, socle de la mise en place de relations étroites. Ce sujet apparaît être particulièrement important dans le secteur bancaire compte tenu de la complexification croissante du métier de banquier (Richez-Battesti, 2019).

## Relations des administrateurs avec les salariés

### Contenu, nature et finalité des relations

La littérature est peu développée sur les relations entre les administrateurs et les salariés dans les banques coopératives et porte sur la finalité de ces relations plus que sur leur contenu et leur nature, à l'exception des travaux de Marsal (2013, p. 98). L'auteure montre qu'au Crédit Mutuel les administrateurs «participent au contrôle des salariés (...) tant du point de vue des résultats économiques et financiers que de l'adéquation des comportements avec les valeurs affichées par la banque». Côté salariés en agence, ils peuvent alerter les dirigeants s'ils constatent des actes non souhaitables. Les administrateurs des banques coopératives ont vocation à être proches des salariés pour contribuer à éviter des comportements déviants qui ne correspondraient pas aux valeurs de l'organisation (Marsal, 2013). La défense des valeurs coopératives constitue alors un mode de contrôle pour les administrateurs. Elle permettrait aussi de dynamiser la créativité des salariés. Le rôle des administrateurs de banques coopératives est de s'assurer que responsabilité, proximité, solidarité sont des

filtres à toutes les décisions et que le fonctionnement et les actions au quotidien s'appuient sur ces valeurs (Lamarque et alburaki, 2007). Les administrateurs s'intéressent au respect des valeurs dans le traitement des salariés (solidarité, conditions de travail, sécurité, bien-être) afin qu'ils soient plus performants et qu'ils restent plus longtemps dans l'entreprise. Le rôle des managers et des administrateurs de coopératives est de former et d'expliquer les valeurs aux salariés, les échanges et le dialogue entre administrateurs et salariés contribuent à ce que les valeurs soient partagées et véhiculées par les salariés, c'est une source de motivation et de performance (Davis, 2006). De même, Lapoutte et Cadiou (2014) étudient les valeurs au cœur de l'approche partenariale comme un vecteur de différenciation stratégique. La dimension morale est évoquée en lien avec le modèle économique, les administrateurs au niveau local ont un rôle essentiel pour que la dimension morale soit alliée à la gestion de l'entreprise et ils sont le lien entre le noyau stratégique (dirigeants) et la base (sociétaires, salariés). Diffuser la culture coopérative aux salariés contribue au développement de l'engagement des sociétaires et à un meilleur ancrage dans le territoire (Richez-Battesti, 2019).

Les rencontres et les échanges entre salariés et administrateurs contribueraient également à un accroissement des compétences des deux populations, les administrateurs acquérant des connaissances et compétences par rapport au domaine bancaire, les salariés bénéficiant de l'expérience et de la connaissance du terrain et du tissu économique local des administrateurs (Marsal, 2012).

### **Coûts et conditions**

Si la littérature s'est intéressée à la finalité de l'établissement de relations entre administrateurs et salariés dans les banques coopératives, les conditions et les coûts de développement de ces relations n'ont pas fait l'objet de travaux. L'étude que nous proposons apportera des informations nouvelles.

### **Relations des administrateurs avec le territoire**

#### **Contenu, nature et finalité des relations**

Les relations entre banques coopératives et territoire font l'objet de nombreux écrits, tant sur la finalité que sur la nature et le contenu de ces relations.

Faire le lien avec le territoire est un vecteur important de la réussite des coopératives car c'est une source de cohésion autour du projet d'entreprise (Lapoutte et Cadiou, 2014). Les coopératives développent un modèle économique de proximité basé sur des relations locales, véhiculant confiance, reconnaissance mutuelle et

solidarité. Le territoire représente une opportunité de coopération pour les banques coopératives (Ory *et al.*, 2007). Les administrateurs des banques coopératives sont des acteurs locaux impliqués dans les réseaux, ils détiennent d'autres mandats dans les associations et les collectivités (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Entrepreneurs, artisans, acteurs économiques et sociaux locaux, membres actifs de groupements professionnels ou d'associations sur le territoire, les administrateurs des banques coopératives complètent la vision des dirigeants pour une meilleure prise de décision, grâce à leur expertise locale de la faisabilité des projets et du sérieux de leurs porteurs (Marsal, 2013). Leur collaboration avec les dirigeants permet une meilleure réaction à l'environnement et ses évolutions, en faisant remonter les informations du terrain et en apportant leurs expertises. Ils contribuent au développement social et économique à la fois du territoire et de la banque. Les banques coopératives attribuent au territoire une partie de la valeur qu'elles créent et le rôle des administrateurs est important dans la décision de répartition de la valeur. La coopération favorise l'apprentissage et l'acquisition de savoirs des acteurs et les interactions sont fondées sur le partage de valeurs et l'engagement (Ory *et al.*, 2007). On retrouve les différents aspects de la définition des relations étroites de Jones *et al.* (2018) : création jointe de richesse, confiance, coopération et partage communautaire de la propriété. Les banques coopératives participent au développement de l'économie locale, tissant des liens et apportant des solutions à des besoins que les banques traditionnelles ne pourraient pas pourvoir. Elles financent les projets, prêtent aux entreprises de leur territoire et, grâce à une meilleure connaissance de leur clientèle et à la diversification de leur portefeuille, on attend d'elles qu'elles soutiennent davantage les entreprises que les banques par actions, même en période de crise (Gurtner *et al.*, 2006). Les banques coopératives développent des dispositifs de lutte contre l'exclusion bancaire et favorisent la finance solidaire, c'est-à-dire l'épargne pour développer des activités à utilité sociale et environnementale (Ory *et al.*, 2007).

### **Coûts et conditions**

Une condition de l'établissement de relations étroites avec le territoire identifiée dans la littérature est que le dispositif de remontée d'informations issues du territoire par les administrateurs soit efficace. Cette efficacité n'est pas confirmée dans l'étude du Crédit Mutuel de Marsal (2012) : les informations transmises par les conseils d'administration ne sont pas toujours transmises aux échelons supérieurs et prises en compte.

En termes de coûts, le développement de relations étroites entre les administrateurs et le territoire engendre un risque lié au double rôle des administrateurs, d'un côté, acteurs soutenant le territoire et impliqués dans les projets qu'ils proposent de financer, de l'autre, responsables de la surveillance des risques et devant faire preuve d'impartialité et d'indépendance. Si la littérature a montré l'avantage de la réduction de l'asymétrie d'information, la question du risque de corruption des administrateurs qui sont à la fois prescripteurs et élus décisionnaires est un problème de fond lié au modèle. La sélection et la surveillance des projets financés seraient moins effectives dans les banques coopératives car les administrateurs favorisent les crédits à leurs amis ou à ceux qui ont contribué à leur élection, phénomène renforcé par la longueur des mandats dans ces organisations (Fonteyne, 2007). Le caractère éthique des relations défini par Jones *et al.* (2018) apparaît alors particulièrement pertinent : sous la condition de partage de règles éthiques, un haut niveau de confiance et de coopération peut s'établir pour une création jointe de richesse et non l'obtention d'un avantage personnel. Une solution a été proposée par Lamarque (2017) : doter les banques coopératives de deux conseils d'administration, l'un indépendant et expert, l'autre coopératif. Richez-Battesti (2019) souligne cependant le risque d'éloigner les administrateurs du conseil coopératif du projet stratégique de la banque.

Après cet état de l'art des relations entre administrateurs de banques coopératives et parties prenantes, nous allons présenter et discuter les résultats de l'étude empirique menée dans une banque coopérative française.

## Compétence de relations étroites entre les administrateurs des Caisses locales du CAFC et les parties prenantes

### Méthodologie

#### Etude de cas unique

Compte tenu de notre objet de recherche, nous avons adopté une démarche qualitative fondée sur une étude de cas unique. Cette approche permet d'offrir une compréhension fine et une vision contextualisée des relations que nous analysons, en plaçant le phénomène étudié dans son contexte de vie réelle et en ne le considérant pas comme clairement délimité (Yin, 2014).

### Description du cas

L'étude porte sur une banque coopérative française, le CAFC, qui compte 500 000 clients dont 228 000 sociétaires, 30 % de part de marché, 133 agences, 1 500 salariés et se présente comme un acteur social, économique et financier incontournable de la région Franche-Comté. Les Caisses régionales du Crédit Agricole sont des sociétés civiles coopératives de personnes, à capital variable. Ce sont des entités indépendantes, autonomes, qui définissent leur propre politique. Chacune regroupe un ensemble de Caisses locales, sociétés civiles coopératives détenues par les clients sociétaires, exerçant sur le périmètre d'une ou plusieurs agences bancaires et dont la mission principale est le soutien au développement local. Ces Caisses locales constituent l'échelon élémentaire de la gouvernance des banques coopératives, chacune a son propre conseil d'administration, composé d'élus parmi les clients sociétaires (Marsal, 2013). Le CAFC compte 45 Caisses locales et 548 administrateurs. Les administrateurs de la Caisse régionale, au nombre de 18, sont élus parmi les présidents de Caisses locales. À leur tour, les présidents des Caisses régionales peuvent être élus au niveau des instances nationales du groupe Crédit Agricole.

### Collecte et analyse des données

La collecte de données a été effectuée principalement grâce à des entretiens collectifs. Le conseil d'administration étant par définition une instance collégiale, cette technique de collecte apparaît pertinente. En effet, les entretiens collectifs permettent de prendre en considération le groupe et sa dynamique, de faire émerger des représentations et des interactions sociales (Baribeau, 2010), d'accéder au sens commun, aux modèles culturels et aux normes (Duchesne et Haegel, 2004). L'entretien collectif présente plusieurs avantages : recueil d'avis plus tranchés et plus spontanés qu'avec des entretiens individuels, réduction de l'impact de l'interviewer, même présentation et mêmes questions pour tout le monde. L'entretien de groupe comporte aussi des limites et des biais : choix des participants, monopolisation de la parole par certains, temps trop limité d'intervention par personne, ou encore conformité dans les réponses. Dans l'étude, le biais concernant le choix des personnes faisant partie du groupe est réduit car les groupes étaient constitués (les conseils d'administration des Caisses locales). Les personnes interrogées se connaissent et travaillent ensemble, partagent une expérience et une identité communes. A cette collecte

principale de données se sont ajoutées une observation participante, permise par un contrat de recherche signé pour trois ans avec le CAFC (participation des chercheurs à la préparation de réunions, aux événements régionaux, partage de moments conviviaux facilitant les échanges informels, points d'étape avec les dirigeants, chaque rencontre ayant fait l'objet de prises de notes) et la mise à disposition par le CAFC de documents internes de la Caisse régionale et de la Fédération Nationale du Crédit Agricole.

Les entretiens collectifs ont été menés avec les administrateurs du niveau local, dix étant également élus au niveau régional. Deux entretiens ont été organisés à quelques mois d'intervalle entre fin 2014 et début 2016 avec 23 des 45 conseils d'administration du CAFC, soit un total de 46 entretiens d'une durée moyenne de 2 heures. 161 administrateurs, dont 23 présidents, se sont exprimés à deux reprises sur leurs relations avec les parties prenantes. Lors du premier entretien, la parole a été donnée systématiquement à chacun (tour de table), les administrateurs pouvant réagir à ce que les autres avaient dit, ce qui a permis d'enrichir les données collectées et de saisir le sens commun. Les élus donnaient spontanément leur vision de leurs relations avec les parties prenantes, puis des questions complémentaires étaient posées pour que soient abordées toutes les thématiques de la recherche (nature, contenu, finalité, conditions, coûts). La seconde rencontre avait pour objectif de présenter une synthèse des données collectées, de la faire valider et de permettre aux administrateurs de compléter. Les participants aux entretiens sont de toutes les tranches d'âge, même si les plus de 50 ans prédominent, ce qui est habituel dans les conseils d'administration. La part d'agriculteurs est importante (40 %), compte tenu des origines agricoles de la banque mais toutes les professions sont représentées (tableau 1).

Plusieurs précautions méthodologiques ont été prises pour assurer la qualité des données recueillies (Duchesne et Haegel, 2004) : guide d'entretien testé préalablement avec quelques administrateurs et cadres de la banque, introduction, définition des règles identiques à chaque entretien, présentation des participants et des animateurs, acceptation du chercheur par le groupe, répétition de l'entretien à plusieurs groupes (23), temps de parole satisfaisant (2 heures pour de 5 à 10 administrateurs), attitude non directive de l'animateur, privilégiant la compréhension, répartissant les tours de parole, mettant en confiance, relançant ou recadrant la discussion si nécessaire. La collecte de données a été effectuée par deux chercheurs animateurs ayant l'expérience d'animer des

réunions de groupe et qui ont continuellement échangé sur la préparation et le retour de chaque réunion (animation, difficultés rencontrées).

L'analyse des données a été effectuée à partir de la retranscription des entretiens enregistrés et de la prise de notes des animateurs. Les deux chercheurs ont échangé sur les questions générées par le déchiffrement des propos recueillis. Le corpus a fait l'objet d'un traitement systématique à partir d'un codage conçu sur le principe de la comparaison et la répétition. Les deux chercheurs ont repéré et catégorisé la diversité et les éléments communs des idées, des significations et des valeurs évoquées dans le corpus.

## Résultats et discussion

### Relations des administrateurs avec les sociétaires

Lorsqu'ils sont interrogés sur leurs relations avec les sociétaires, dans tous les conseils d'administration, les administrateurs mettent en avant leur représentativité de ces derniers, ce qui confirme que c'est un moyen de représentation des intérêts des sociétaires bien ancré dans les banques coopératives, comme l'avaient montré Marsal (2012) et Caire et Nivoix (2012). Cependant, contrairement aux conclusions de ces derniers sur le manque d'ouverture des candidatures, les entretiens montrent que le recrutement pour assurer cette représentativité a pris de l'importance depuis quelques années. Sous l'impulsion de la direction, les administrateurs sont incités à réfléchir au vivier de candidats et à structurer le processus, en analysant leurs besoins compte tenu des spécificités de leur territoire et en recherchant des candidats répondant à ces besoins. Ils cherchent une représentativité des métiers, des secteurs, d'âge et de genre, ainsi que géographique. Certains conseils d'administration affichent en agence une carte des élus montrant la couverture du territoire. Mais cette représentativité n'est pas facile à atteindre, les réseaux des administrateurs n'étant pas toujours suffisants. Ce problème devrait se résoudre dans le temps, avec le recrutement de nouveaux administrateurs ancrés dans les réseaux, qui seront à leur tour apporteurs de candidats pour les besoins futurs.

« Nous formalisons de plus en plus notre processus de recrutement, nous définissons des critères et constituons des viviers ».

« Nous cherchons des candidats représentant le territoire et les différents corps de métiers présents sur le périmètre ».

**TABLEAU 1**  
**Dates des réunions et profils participants**

| Conseil d'adminis-<br>tration | Chercheur | Date de réunion  |                  | Administrateurs participants |            |             |              |              |             |                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-----------|------------------|------------------|------------------------------|------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |           | 1 <sup>ère</sup> | 2 <sup>ème</sup> | Nombre                       | Genre      | Age         |              |              |             | Profession                                                                                                                                       |
|                               |           |                  |                  |                              |            | < 40<br>ans | 40-50<br>ans | 50-60<br>ans | > 60<br>ans |                                                                                                                                                  |
| 1                             | A         | 12/2015          | 05/2016          | 8                            | 1F - 7H    | 1           | 2            | 3            | 2           | 4 agriculteurs, 3 professions libérales, 1 dirigeant                                                                                             |
| 2                             | A         | 01/2016          | 04/2016          | 7                            | 2F - 5H    | 1           | 2            | 3            | 1           | 6 agriculteurs, 1 employé                                                                                                                        |
| 3                             | A         | 12/2015          | 05/2016          | 7                            | 2F - 5H    | 0           | 3            | 2            | 2           | 6 agriculteurs, 1 retraité                                                                                                                       |
| 4                             | A         | 01/2016          | 04/2016          | 6                            | 2F - 4H    | 0           | 3            | 2            | 1           | 3 agriculteurs, 1 cadre, 1 employé, 1 retraité                                                                                                   |
| 5                             | A         | 12/2015          | 05/2016          | 7                            | 3F - 4H    | 1           | 1            | 3            | 2           | 3 agriculteurs, 1 profession libérale, 1 cadre, 1 employé, 1 dirigeant                                                                           |
| 6                             | A         | 11/2015          | 06/2016          | 7                            | 1F - 6H    | 1           | 2            | 2            | 2           | 3 agriculteurs, 2 professions libérales, 1 commerçant, 1 dirigeant                                                                               |
| 7                             | A         | 09/2014          | 05/2015          | 7                            | 2F - 5H    | 1           | 2            | 2            | 2           | 1 agriculteur, 4 dirigeants, 2 retraités                                                                                                         |
| 8                             | A         | 12/2015          | 05/2016          | 9                            | 2F - 7H    | 0           | 4            | 3            | 2           | 5 agriculteurs, 1 dirigeant, 1 employé, 2 retraités                                                                                              |
| 9                             | A         | 10/2014          | 05/2015          | 9                            | 1F - 8H    | 1           | 3            | 4            | 1           | 4 agriculteurs, 1 profession libérale, 1 artisan, 1 employé, 1 ouvrier, 1 retraité                                                               |
| 10                            | A         | 09/2014          | 06/2015          | 7                            | 2F - 5H    | 1           | 3            | 2            | 1           | 2 agriculteurs, 2 professions libérales, 1 commerçant, 1 cadre, 1 étudiant                                                                       |
| 11                            | B         | 10/2014          | 04/2015          | 6                            | 1F - 5H    | 0           | 0            | 4            | 2           | 1 agriculteur, 1 commerçant, 2 employés, 2 retraités                                                                                             |
| 12                            | B         | 12/2015          | 06/2016          | 9                            | 1F - 8H    | 1           | 2            | 4            | 2           | 1 agriculteur, 1 artisan, 1 dirigeant, 2 cadres, 2 employés, 2 retraités                                                                         |
| 13                            | B         | 10/2014          | 05/2015          | 6                            | 2F - 4H    | 2           | 0            | 2            | 2           | 1 agriculteur, 1 dirigeant, 2 cadres, 1 employé, 1 retraité                                                                                      |
| 14                            | B         | 01/2016          | 08/2016          | 5                            | 3F - 2H    | 0           | 4            | 1            | 0           | 2 agriculteurs, 2 commerçants, 1 employé                                                                                                         |
| 15                            | B         | 10/2014          | 05/2015          | 6                            | 2F - 4H    | 0           | 2            | 1            | 3           | 1 profession libérale, 2 commerçants, 1 artisan, 1 cadre, 1 retraité                                                                             |
| 16                            | B         | 12/2015          | 06/2016          | 6                            | 3F - 3H    | 2           | 2            | 1            | 1           | 2 agriculteurs, 2 dirigeants, 1 cadre, 1 employé                                                                                                 |
| 17                            | B         | 12/2015          | 06/2016          | 6                            | 2F - 4H    | 0           | 0            | 4            | 2           | 1 agriculteur, 2 artisans, 1 employé, 2 retraités                                                                                                |
| 18                            | B         | 01/2016          | 08/2016          | 10                           | 3F - 7H    | 1           | 3            | 3            | 3           | 4 agriculteurs, 1 commerçant, 2 artisans, 1 employé, 2 retraités                                                                                 |
| 19                            | B         | 11/2014          | 05/2015          | 9                            | 2F - 7H    | 2           | 4            | 2            | 1           | 4 agriculteurs, 2 commerçants, 2 cadres, 1 employé                                                                                               |
| 20                            | B         | 11/2015          | 09/2016          | 6                            | 3F - 3H    | 0           | 1            | 3            | 2           | 3 agriculteurs, 1 employé, 2 retraités                                                                                                           |
| 21                            | B         | 12/2015          | 06/2016          | 5                            | 2F - 3H    | 0           | 1            | 2            | 2           | 2 agriculteurs, 1 artisan, 2 cadres                                                                                                              |
| 22                            | B         | 11/2015          | 09/2016          | 8                            | 2F - 6H    | 0           | 0            | 4            | 4           | 3 agriculteurs, 2 cadres, 2 employés, 1 retraité                                                                                                 |
| 23                            | B         | 10/2014          | 04/2015          | 5                            | 1F - 4H    | 1           | 2            | 1            | 1           | 3 agriculteurs, 1 artisan, 1 employé                                                                                                             |
|                               |           |                  |                  | 161                          | 45F - 116H | 16          | 46           | 58           | 41          | 64 agriculteurs, 10 professions libérales, 10 commerçants, 9 artisans, 11 dirigeants, 15 cadres, 19 employés, 1 ouvrier, 21 retraités, 1 inactif |

Concernant le dialogue et la communication, les administrateurs soulignent l'importance d'être connus des sociétaires pour que ces derniers puissent les contacter : présence d'un trombinoscope des élus en agence, présentation des administrateurs en assemblée générale, ainsi que l'utilité de rencontres et d'échanges entre ces deux groupes de personnes. Les administrateurs évoquent plusieurs manifestations auxquelles ils participent et qui leur permettent de rencontrer les sociétaires : la semaine de la proximité, les réunions nouveaux sociétaires, les réunions thématiques, les Matinales ou encore des événements de grande taille comme le Festicomtois, salon qui avait réuni 17 000 salariés, élus et sociétaires, autour des talents et des savoir-faire régionaux. Ils ont conscience de leur rôle de communication ascendante et descendante décrit par Deroy et Thénot (2015), mais ils en évoquent aussi les difficultés : ils ne connaissent qu'une petite partie des sociétaires et il est difficile de faire venir ceux-ci aux rencontres organisées.

Lors de ces manifestations, les administrateurs informent les sociétaires sur l'actualité financière, celle du CAFC, expliquent le sociétariat et le modèle coopératif ou encore présentent aux sociétaires les actions menées par la banque. Ces rencontres contribuent à ce que élus et sociétaires partagent les mêmes valeurs. Les sociétaires donnent leur avis et s'expriment s'ils voient des dysfonctionnements dans les agences ou au niveau du CAFC. La proximité des administrateurs locaux avec les sociétaires leur permet d'être à leur écoute et de faire remonter à la direction régionale les demandes des sociétaires (organisation des agences, offres produits et services, choix des projets à soutenir). Nos travaux complètent la connaissance apportée par Ben Slimane *et al.* (2017) sur l'implication des sociétaires dans le soutien des projets locaux, en montrant qu'elle s'effectue également à travers leurs représentants, les administrateurs des Caisses locales.

« Nous organisons des rencontres avec les nouveaux sociétaires pour leur expliquer comment ils peuvent s'impliquer et quel est le rôle de leurs représentants, les administrateurs ».

« Nous expliquons aux sociétaires que nous rencontrons les actions que la banque mène en local pour soutenir le territoire; nous essayons aussi de multiplier les canaux d'information : articles et photos sur le site sociétaires, affiches en agence, etc. ».

Les relations avec les sociétaires ne sont cependant pas toujours faciles. Le rôle des administrateurs est parfois mal connu.

« Les gens se posent des questions sur ce qu'on fait en conseil d'administration, ils imaginent que nous avons accès à des informations confidentielles et bénéficions d'avantages ».

« Je suis pris à parti quand il y a un problème, même s'il est au niveau national, comme au moment des déboires du Crédit Agricole avec sa filiale grecque ».

L'état des lieux des relations entre administrateurs et sociétaires montre donc une véritable envie des administrateurs d'être en contact avec les sociétaires et de prendre en compte leurs intérêts dans la gouvernance. L'étude permet de mieux comprendre la nature et le contenu des relations entre administrateurs et sociétaires dans les banques coopératives. Si les résultats ne sont pas toujours ceux attendus, les sociétaires étant souvent peu engagés, les administrateurs apparaissent bien vouloir développer des relations étroites avec les sociétaires et mettre en œuvre des moyens pour y parvenir : représentativité, se faire connaître des sociétaires ou encore participer aux événements de l'agence pour les rencontrer. Des exemples de relations étroites sont donnés, mais ils semblent ne concerner qu'un petit nombre de sociétaires.

L'étude éclaire également sur les coûts et les conditions du développement d'une compétence de relations étroites avec les sociétaires. La représentativité est présentée par les administrateurs rencontrés comme le moyen de connaître les attentes des sociétaires et de représenter leurs intérêts. Les conseils d'administration se sont donné comme objectif d'élire des membres appartenant aux différentes catégories professionnelles, assurant une couverture géographique du territoire et présents dans les réseaux. Leur composition aujourd'hui traduit ces efforts. D'autres études sont cependant nécessaires pour savoir si cette représentativité est un moyen efficace pour assurer la représentation des intérêts des sociétaires et développer des relations avec eux. Si c'est le cas, cela constituerait un avantage pour les banques coopératives ayant une structure avec des Caisses locales comme le Crédit Agricole. Rappelons en effet que les Banques Populaires par exemple n'ont que des conseils d'administration au niveau régional, ce qui rend plus difficile la représentativité.

L'organisation de rencontres pour davantage d'échanges et de discussion est également considérée comme nécessaire pour établir des relations étroites. Selon l'étude d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire de Phanuel (2016, p. 114), « des échanges réguliers sur les différents sujets qui lient (les parties prenantes)

et des projets d'avenir sont les conditions nécessaires pour intensifier une relation». Les entretiens menés ayant montré la difficulté de faire venir les sociétaires aux réunions ou manifestations, il faudrait trouver de nouveaux modèles de rencontres et de nouvelles incitations pour que les relations entre administrateurs et sociétaires dans les banques coopératives puissent s'intensifier.

La revue de littérature avait souligné le problème de manque de compétences financières des administrateurs (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Les administrateurs locaux que nous avons interrogés ont déclaré acquérir et développer grâce à leur mandat de nouvelles compétences sur les questions de gouvernance, d'économie, de finance, que ce soit par les formations organisées à leur intention comme par les échanges réguliers avec les dirigeants. Cet apprentissage s'effectue dans le temps et leur permet de dépasser les difficultés de départ liées à la technicité et au jargon bancaires. Ils apprennent également à prendre la parole en public, à discuter des sujets d'actualité. Les administrateurs restent souvent en place plusieurs mandats, ce qui leur permet de monter en compétences. Le renouvellement des mandats est évoqué positivement dans cette approche de développement des compétences.

« J'apprends des choses en réunion ».

« Être administrateur est enrichissant car on rencontre et on échange avec des personnes différentes ».

« Être administrateur, cela permet de mieux connaître les produits et services bancaires, la finance, de comprendre l'organisation et le fonctionnement de la banque ».

En conclusion, les relations entre administrateurs et sociétaires au CAFC semblent pouvoir être qualifiées de plus en plus d'étroites, avec une volonté affichée de meilleure représentativité, de proximité dans les rencontres et de développement des compétences pour une meilleure défense des intérêts des sociétaires. Le point faible demeure les échanges physiques, un nombre réduit de sociétaires venant aux manifestations où ils pourraient rencontrer les administrateurs. Les banques coopératives doivent réfléchir à d'autres formats et d'autres thématiques de rencontres que ceux utilisés aujourd'hui et imaginer d'autres incitations. Le développement du digital devrait leur offrir des solutions complémentaires pour être plus proches de leurs sociétaires. Un autre point semble à améliorer. Les travaux de Jones *et al.* (2018) ont suggéré que construire

des relations éthiques basées sur le partage de valeurs, la confiance et la coopération était un préalable au développement d'une compétence de relations étroites. Si le partage de valeurs a été évoqué par les administrateurs interrogés, ceux-ci n'ont pas présenté d'exemples de coopération des sociétaires, d'actions ou de décisions les impliquant. Leur proposer de davantage participer à la vie de leur banque pourrait être source de relations plus étroites et de davantage d'engagement de leur part.

### **Relations des administrateurs avec les salariés**

Au CAFC, en 2016, les salariés n'étaient pas membres des conseils d'administration des Caisses locales. La loi Pacte, imposant la nomination d'administrateurs représentants les salariés, avec voix délibérative, aux conseils d'administration des entreprises ayant leur siège en France et ayant plus de 1000 salariés, n'était pas encore entrée en vigueur. Les directeurs d'agence participaient aux réunions mais n'avaient pas de voix délibérative.

La recherche effectuée révèle que les relations entre administrateurs et salariés sont peu développées, qu'elles varient d'une Caisse locale à l'autre et que lorsqu'elles existent, elles traduisent des initiatives locales et personnelles. Les occasions de dialogue et de communication sont variables selon les Caisses. Dans certaines, les salariés sont en relation régulière avec les administrateurs locaux, dans d'autres les relations sont peu développées. Les occasions d'échange répertoriées sont diverses : passage des élus en agence, participation commune aux assemblées générales, invitations de salariés aux réunions du conseil d'administration, organisation d'événements ou de moments conviviaux communs.

Les administrateurs de certaines Caisses locales ont évoqué leur souci du bien-être des salariés, le fait que leur écoute permet de connaître les problèmes rencontrés par les salariés et de les faire remonter à la Caisse régionale. Relayés par les administrateurs régionaux, les administrateurs locaux peuvent soutenir le maintien de l'emploi en local et favoriser les actions de formation, garantissant aux salariés une meilleure employabilité et des possibilités de promotion interne. Les élus parlent de la contribution à l'identité coopérative que le développement de leurs relations avec les salariés peut apporter. Les échanges avec les salariés permettent aux élus d'expliquer le modèle coopératif, de montrer la réalité des valeurs affichées par le CAFC et de les partager, pour une meilleure prise en compte de ces valeurs par les collaborateurs dans le cadre de leur fonction.

« Faire participer des collaborateurs aux réunions du conseil d'administration crée de la proximité, être ensemble et échanger en réunion favorise les liens et le partage des valeurs ».

Le partage d'informations et la coopération, fondements des relations étroites identifiés par Jones *et al.* (2018), sont évoqués par les administrateurs. Ils peuvent apporter de l'aide aux salariés dans leur travail grâce à leurs expertises métier (secteur d'activité) et territoire (connaissance des projets, des porteurs de projet). A l'inverse, les contacts avec les salariés sont une source d'apprentissage sur la banque pour les élus.

« Être élu est un privilège, on a une relation facilitée avec les salariés. Je vois la banque différemment : je comprends mieux la hiérarchie, les différentes fonctions, l'organisation ».

Notre étude apporte de nouvelles connaissances sur les relations entre administrateurs et salariés dans les banques coopératives, la littérature étant rare sur le sujet. Elle révèle que ces relations n'existent pas toujours, mais qu'elles sont établies dans certaines Caisses locales et que, lorsque c'est le cas, elles semblent pouvoir contribuer à la réussite de la coopérative. L'étude montre aussi que les occasions de relations peuvent être multiples, festives ou professionnelles, formelles ou informelles. Les premiers arguments avancés par les administrateurs, le partage des valeurs avec les salariés et la coopération avec eux, sont les préalables à l'établissement de relations étroites identifiés par Jones *et al.* (2018). Il semble donc que les banques coopératives aient le potentiel de développer de telles relations avec leurs salariés. Dans un contexte réglementaire favorisant aujourd'hui la présence des salariés dans les conseils d'administration en France, les banques coopératives pourraient être particulièrement attentives à la place donnée aux relations avec leurs salariés dans une optique de renforcement de leur gouvernance partenariale.

### Relations des administrateurs avec le territoire

Les entretiens mettent en évidence que faire vivre, développer le territoire est une finalité et une fierté des administrateurs du CAFC. L'ancrage territorial et la contribution des administrateurs à la sélection des projets locaux soutenus, déjà identifiés dans la littérature (Gurtner *et al.*, 2006; Ory *et al.*, 2007) sont confirmés dans les entretiens. Nos travaux apportent une vision plus détaillée de cet ancrage et des relations qui sont établies. Ces relations apparaissent

être étroites : les administrateurs des Caisses locales sont impliqués dans les réseaux locaux par leur profession ou leurs activités. Grâce à ces relations, ils assurent une veille économique et sociale du territoire, défendent les projets économiques locaux, s'investissent pour faire vivre les associations, aident à la préservation et la valorisation du patrimoine et viennent en soutien aux personnes victimes d'accidents de la vie. Les administrateurs ont une influence sur la répartition de la valeur créée et l'argent qui est consacré au territoire. Ils proposent et votent, lors des conseils d'administration, les projets, actions, associations qu'ils veulent soutenir (animation ou soutien financier). Les exemples sont nombreux : décision d'un don financier pour la mise en place d'un Fab Lab couvrant plusieurs communes rurales, pour la construction d'un espace d'accueil des familles dans une maison de retraite ou encore d'une aire de jeux pour les enfants dans un village, aide financière apportée aux associations locales, pour entretenir le patrimoine local (belvédère, pont ancien, château...). Les administrateurs utilisent aussi leurs réseaux pour aider à trouver un repreneur et éviter la fermeture d'un magasin ou d'une entreprise. Ils veillent à ce que les attentes et les besoins économiques, sociaux et culturels du territoire soient connus et soutenus par la banque. Cette mission vis-à-vis du territoire est d'autant plus efficace que l'administrateur est lui-même un acteur local actif sur son territoire (participation à des groupements, des associations, des réseaux...) et qu'à ce titre, il rencontre d'autres acteurs locaux et participe aux événements du territoire.

« Je ne connais pas d'autres banques, mêmes parmi nos concurrents Crédit Mutuel et Banque Populaire, qui ont cette proximité là et cette réactivité-là par rapport au territoire ».

« Nous soutenons financièrement les projets de la région, du territoire ».

« On participe à la vie des associations, les soutient financièrement, les accompagne dans leurs manifestations ».

« Nous commençons toutes les réunions par un tour de table, chacun apporte ses informations sur le territoire ».

La veille économique et sociale et le soutien aux projets locaux contribuent au développement économique de la banque, mais ils s'inscrivent aussi dans un idéal moral d'aide à la population et au territoire. C'est particulièrement vrai pour les actions de solidarité organisées par la banque, comme les points

Passerelle, services dédiés à l'aide aux personnes victimes d'accident de la vie (divorce, perte d'emploi, accident). Les administrateurs ont pour rôle de détecter les personnes du territoire en situation difficile et de les adresser à ce service pour les aider à se rétablir financièrement.

Les élus interrogés expliquent qu'ils apportent leurs informations et leurs expertises pour éclairer les décisions et partagent avec les dirigeants leur connaissance du tissu local. Assurant une veille économique et sociale du périmètre, ils alertent la direction sur les projets qui vont voir le jour sur le territoire, permettant à la fois un développement du volume d'affaires et un enrichissement du territoire. Ils contribuent, par leurs réflexions, à une meilleure vision des risques, en apportant des informations complémentaires sur les dossiers d'investissement complexes (historique de l'entreprise, moralité et engagement du dirigeant, capacité à se sortir d'une situation délicate, actualités sur le secteur d'activité). Ces informations sont analysées en plus des ratios financiers habituels et donnent une meilleure vision des risques pour prendre la décision finale. La connaissance et l'expertise terrain des administrateurs de premier niveau sont utiles aux directeurs des agences mais aussi aux dirigeants régionaux qui en bénéficient à travers les présidents et les administrateurs régionaux.

« On nous écoute, on a notre mot à dire, on peut donner notre opinion ».

« Ce que je fais remonter est important, j'alerte si j'ai connaissance d'un problème ».

« Je connaissais le porteur de projet, son sérieux et ses qualités de gestionnaire, j'en ai informé la direction ».

L'étude révèle également que certains conseils d'administration ont mis en place des conseils économiques, au cours desquels ils rencontrent des chefs d'entreprise du territoire, visitent leurs entreprises et échangent avec eux sur leurs activités et leurs problématiques. Les administrateurs apprennent beaucoup sur la vie des entreprises et sur la conjoncture. Les acteurs économiques du territoire acquièrent également des connaissances grâce à ces échanges avec les administrateurs.

Tous ces exemples montrent que les relations entre administrateurs et territoire peuvent être qualifiées d'étroites et qu'elles s'appuient sur le partage de valeurs. L'étude éclaire sur la nature et le contenu de ces relations. Elle donne aussi un

aperçu des coûts et conditions du développement de ces relations. Il dépend de la représentativité des élus de leur territoire, de leur implication dans la vie locale et de leur capacité à transmettre leurs informations à la banque. Les administrateurs n'ont pas tous le même apport vis-à-vis du territoire.

La revue de littérature avait identifié comme condition au développement d'une compétence de relations étroites entre les administrateurs et le territoire l'efficacité des remontées d'informations. L'étude terrain permet de mieux comprendre comment elles s'effectuent. Tout d'abord, les idées et informations remontent par les comptes rendus des réunions des conseils d'administration locaux. Ensuite, pour influencer la stratégie de la Caisse régionale, un administrateur local dispose de plusieurs moyens : faire remonter ses idées par l'intermédiaire de son président, participer à des groupes de travail au niveau régional ou encore être candidat pour la présidence locale et briguer un mandat d'administrateur régional.

« Un élu à travers son président peut influencer sur les décisions en lui donnant son avis, et il peut prendre plus de pouvoir en devenant lui-même administrateur à la Caisse régionale ».

Il a également plusieurs occasions de rencontres avec les dirigeants. Les directeurs d'agence du périmètre, le directeur de secteur participent à toutes les réunions du conseil d'administration local, la Directrice Générale ou l'un de ses directeurs adjoints occasionnellement. Un parrain, cadre de la Caisse régionale, a été nommé pour chaque Caisse locale et participe aux réunions.

« Avoir un parrain de la Caisse régionale permet d'avoir en réunion des informations, des explications, mais aussi de faire remonter ce que l'on pense ».

Malgré la mise en place de ces processus, les entretiens n'ont pas mis en évidence l'existence de relais formels et les administrateurs ne sont pas tous convaincus que les informations remontées sont prises en compte. Les administrateurs interrogés ont évoqué le manque de retour sur les suites données aux informations qu'ils ont transmises. Cette impression est renforcée par la disparition progressive des comités de prêts, le rôle des administrateurs étant maintenant davantage orienté vers l'appartenance aux réseaux locaux et le partage de valeurs. Le CAFC a fait le choix de s'inscrire de plus en plus dans la logique de réseaux et la recherche identitaire exposées par Ory *et al.* (2007). Cela peut expliquer le ressenti évoqué par plusieurs administrateurs de moindre pouvoir sur les décisions,

remplacé par un poids moral. La suppression des comités de prêts conduit à une diminution du coût du risque de mauvaise sélection des dossiers évoqué par Fonteyne (2007) et Lamarque (2017) et du risque de corruption évoqué dans la littérature, mais elle peut être aussi une source de réduction de la relation qu'ils établissaient avec le territoire car ces comités étaient le lieu privilégié pour les administrateurs pour apporter leur connaissance terrain des porteurs de projet. Il s'agit donc maintenant pour le CAFC de créer une nouvelle dynamique, en valorisant davantage la veille économique et sociale que les administrateurs peuvent assurer (réflexe de veille, de partage de l'information, conscience de l'utilité des informations qu'ils détiennent) et en revenant à des fondements des relations ancrés dans les valeurs. La position du CAFC semble donc traduire un partage de la théorie de Jones *et al.* (2018), mettant l'accent sur l'établissement de relations éthiques, fondées sur le partage de valeurs, comme préalable au développement d'une compétence de relations étroites.

## Conclusion

Les limites de l'étude sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, avoir analysé une seule banque coopérative et interrogé les administrateurs du niveau local ne permet pas la généralisation des résultats. Des recherches ultérieures pourraient porter sur d'autres établissements mais aussi recueillir l'avis des parties prenantes elles-mêmes : sociétaires, salariés et acteurs du territoire. Ensuite, le choix d'étudier les relations des administrateurs avec les parties prenantes et de donner une place centrale aux administrateurs peut constituer un biais méthodologique. Nous avons expliqué le rôle fondamental du conseil d'administration dans l'établissement de ces relations, mais des études futures pourraient examiner l'étroitesse des relations entre dirigeants exécutifs et parties prenantes dans les banques coopératives et analyser comment elles complètent ou se substituent à celles établies par les administrateurs. Enfin, si les entretiens collectifs présentent l'avantage d'amener à débattre sur les sujets traités et à confronter les visions, pouvant conduire les administrateurs à aller plus loin dans leur réflexion qu'en entretien individuel, ils peuvent aussi masquer des idées individuelles qui n'ont pas pu s'exprimer, même si les chercheurs animateurs des réunions étaient vigilants pour que chacun ait la parole. De plus, il faut avoir conscience que les données recueillies sont le résultat d'une construction par interaction entre les chercheurs et l'objet étudié.

Bien qu'exploratoire et soumise à des biais, l'étude apporte plusieurs contributions théoriques et managériales. La recherche effectuée s'est intéressée à la nature, au contenu et à la finalité des relations des administrateurs locaux du CAFC avec ses parties prenantes, ainsi qu'aux coûts et aux conditions liés au développement de ces relations. Elle a permis d'en approfondir la connaissance et la compréhension et d'en offrir une vision actualisée pour une banque coopérative. Elle constitue un préalable à de futures études qui pourront analyser, pour chacun des aspects relationnels identifiés, s'il s'agit d'une source d'avantage compétitif pour les banques coopératives, comme développé par Jones *et al.* (2018).

La recherche apporte sa contribution au débat théorique engagé par Jones *et al.* (2018) en analysant sa congruence dans le cas des banques coopératives et en apportant des preuves empiriques pour ce secteur d'activité. Jones *et al.* (2018) avaient souligné que les coûts de mise en place de relations étroites dépendaient de la culture de la firme et de son environnement, en identifiant trois modérateurs : le dynamisme de l'environnement (sociétés innovantes), le niveau de connaissances partagées dans le secteur d'activité (high tech, pharmacie) et l'interdépendance entre tâches et résultats (secteur de la mode). Notre étude montre que les banques coopératives peuvent être ajoutées à la liste de Jones *et al.* (2018) des industries de la connaissance et du savoir qui constituent un environnement favorable au développement de relations étroites. Les auteurs argumentaient également que des relations étroites pouvaient s'établir dans les firmes adhérant à des principes moraux, ce que nous avons constaté empiriquement au CAFC. Notre étude vient en outre illustrer les contingences (stratégie de la firme, caractéristiques du secteur d'activité) au management des parties prenantes évoquées par Garcia-Castro et Francoeur (2016).

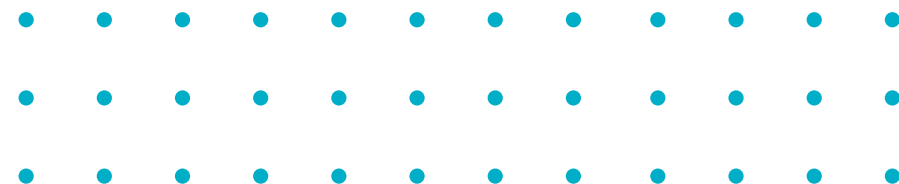
L'étude apporte également une illustration des spécificités du modèle coopératif dans les banques comme le Crédit Agricole, avec des acteurs de gouvernance de niveaux et de rôles différents. Les administrateurs locaux, tournés vers le territoire, assurant l'identité coopérative auprès des sociétaires et des salariés, ont des relations multiples avec les parties prenantes et leur rôle s'éloigne de la vision traditionnelle de surveillance et de participation à la stratégie, même s'ils contribuent à celles-ci à travers leurs présidents et leur représentation à la Caisse régionale. Cette recherche sur les relations entre administrateurs et parties prenantes permet d'entrevoir les difficultés que rencontrent les banques

coopératives françaises pour respecter la nouvelle réforme des régulateurs de l'Autorité Bancaire Européenne sur la gouvernance interne des institutions financières, exigeant la professionnalisation *ex ante*, notamment financière, et l'indépendance des administrateurs. Ces exigences imposent d'autres critères de recrutement que ceux que nous avons identifiés dans cette étude. La recherche a révélé un développement des compétences des administrateurs, par les formations, leurs échanges avec les dirigeants et les salariés, ce qui constitue une forme de professionnalisation, mais celle-ci n'est pas comptable et financière ni *ex ante* comme le demandent les régulateurs, et elle traduit une proximité et une implication dans les dossiers locaux contrairement au critère d'indépendance des administrateurs. Ces contraintes apparaissent antinomiques avec le modèle de gouvernance des banques coopératives, reposant sur le choix des administrateurs parmi les sociétaires et les élus locaux et sur un système de mandats imbriqués, les administrateurs des niveaux supérieurs étant forcément issus du niveau local. Il apparaît particulièrement important mais difficile pour les banques coopératives de faire reconnaître leur modèle de gouvernance, peut-être en mettant en avant leur différenciation et leur volonté d'une gouvernance partenariale ouverte sur les parties prenantes. Dans ce cas, les questions que nous avons posées pour l'établissement de relations étroites entre les banques coopératives et leurs parties prenantes prennent tout leur sens.

## Bibliographie

- BARIBEAU, Colette (2010). "L'entretien de groupe: considérations théoriques et méthodologiques", *Recherches Qualitatives*, Vol. 29, N°1, p. 28-49.  
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1085131ar>
- BEN SLIMANE, Faten; PALLAS, Valérie; ROUSSELET, Evelyne (2017). "Les sociétaires des banques coopératives: quelle ubiquité? Le cas des Banques Populaires", *Management & Avenir*, Vol. 93, N°3, p. 121-140.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/mav.093.0121>
- BIJMAN, Jos; HENDRIKSE, George; VAN OIJEN, Aswin (2013). "Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 34, N°3-5, p. 204-217.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/mde.2584>
- BOUGLET, Johan; JOFFRE, Olivier (2015). "Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes: l'apport d'une approche centrée sur les attentes", *Management International*, Vol. 20, N°1, p. 12-25.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/1045352ar>
- BRIDOUX, Flore; STOELHORST, Jan W. (2016). "Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation", *Academy of Management Review*, Vol. 41, N°2, p. 229-251.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- CAIRE, Gilles; NIVOIX, Sophie (2012). "La démocratie sociétariale "vue d'en bas"", *Revue Française de Gestion*, Vol. 220, N°1, p. 17-30.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/rfg.220.17-30>
- DAVIS, Peter (2006). "Beyond human resource management in co-operatives", *Cross Cultural Management: An International Review*, Vol. 13, N°1, p. 69-95.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/13527600610643493>
- DEROY, Xavier; THENOT, Maryline (2015). "L'évolution des logiques coopératives et de marché dans les coopératives agricoles françaises", *Revue Française de Gestion*, Vol. 250, N°5, p. 31-47.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/RFG.250.31-47>
- DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Les éditions ouvrières, Paris.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901977000400012>
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. (1995). "The stakeholder theory of the corporate: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p. 65-91.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- DONALDSON, Thomas (1999). "Making stakeholder theory whole", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°2, p. 237-241.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893933>
- DUCHESNE, Sophie; HAEGEL, Florence (2004). "L'enquête et ses méthodes: les entretiens collectifs", Nathan, 2-09-191309-X br. fffalshs-00841629f, [https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/841629/filename/SD\\_Haegel\\_entretiens\\_collectifs\\_ouv.\\_2004.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/841629/filename/SD_Haegel_entretiens_collectifs_ouv._2004.pdf)  
Google Scholar
- FASSIN, Yves (2012). "Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, N°1, p. 83-96.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
- FONTEYNE, Wim (2007). "Cooperative banks in Europe - Policy issues", *IMF Working Papers*, N°7/159, p. 1-68. <https://ssrn.com/abstract=1007908>  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1007908>

- FREEMAN, R. Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing Inc.  
Google Scholar
- FREEMAN, R. Edward; EVAN, William M. (1990). "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, N°4, p. 337-360.  
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-y](http://dx.doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-y)
- FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan L.; DE COLLE, Simone (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*, Cambridge: Cambridge University Press.  
Google Scholar
- GARCIA-CASTRO, Roberto; FRANCOEUR, Claude (2016). "When more is not better: Complementarities, costs and contingencies in stakeholder management", *Strategic Management Journal*, Vol. 37, p. 406-424.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2341>
- GIRARD, Carine; SOBCZAK, André (2010). "Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement: une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française", *Management et Avenir*, Vol. 33, p. 157-174.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/mav.033.0157>
- GURTNER, Emmanuelle; JAEGER, Mireille; ORY, Jean-Noël (2006). "La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA?", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, N°2, p. 121-157.  
Google Scholar
- HANSMANN, Henry (1999). "Cooperative firms in theory and practice", *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 48, N°4, p. 387-403.  
Google Scholar
- HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.; PHILLIPS, Robert A. (2010). "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N°1, p. 58-74.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/smj.801>
- JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. (1999). "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°2, p. 206-222.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>
- JONES, Thomas M.; FELPS, Will; BIGLEY, Gregory A. (2007). "Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, Vol. 32, N°1, p. 137-155.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463924>
- JONES, Thomas M. (2011). "The nature of firm-stakeholder relationships: Realizing the potential of an underappreciated contribution of Freeman's 25-year-old classic", In R. Phillips (Ed.), *Stakeholder theory: Impact and prospects*, p. 54-75, Cheltenham, UK: Edward Elgar.  
Google Scholar
- JONES, Thomas M.; HARRISON, Jeffrey S.; FELPS, Will (2018). "How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 43, N°3, p. 371-391.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- LAMARQUE, Eric; ALBURAKI, Salam (2007). "L'influence des valeurs dans la gouvernance d'entreprise: le cas des banques mutualistes", *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, N°1, p. 135-151.  
Google Scholar
- LAMARQUE, Eric (2017), "Quelles évolutions de la gouvernance des banques coopératives", Projet 1 chaire MGCF, [http://chaire-mgcf.org/wp-content/uploads/2017/07/2017-07\\_MGCF\\_PP\\_A1P1.pdf](http://chaire-mgcf.org/wp-content/uploads/2017/07/2017-07_MGCF_PP_A1P1.pdf)  
Google Scholar
- LAPOUTTE, Alexandrine; CADIOU, Christian (2014). "Gouvernance et entreprise mutualiste: la légitimité en question", *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol.101, N°2, p. 175-194.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/resg.101.0173>
- MARSAL, Christine (2012), "Voyage au coeur de la gouvernance mutualiste: le cas d'une banque française", *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 258, N°6, p. 83-92.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rsg.258.0083>
- MARSAL, Christine (2013). "La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle: le cas d'une banque", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 84, N°1, p. 83-101.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/apce.12004>
- MARSAL, Christine (2016). "La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs: le cas d'une banque coopérative", *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 116, N°5, p. 77-99.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/resg.116.0077>
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. (1997). "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°4, p. 853-886.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>



- ORY, Jean-Noël; RICHEL-BATTESTI, Nadine; GIANFALDONI, Patrick (2007). "Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises?", 1<sup>ère</sup> Conférence Mondiale en Economie Sociale, CIRIEC, 22-24 octobre. Victoria, Canada.  
Google Scholar
- PERSAIS, Eric (2013). RSE et gouvernance partenariale, *Gestion 2000*, Vol. 30, N°1, p. 69-86.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/g2000.301.0069>
- PHANUEL, Dominique (2016). "Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire", *Management International*, Vol. 20, N°3, p. 105-121.  
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1051310ar>
- RICHEL-BATTESTI, Nadine; GIANFALDONI, Patrick (2006). *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.  
Google Scholar
- RICHEL-BATTESTI, Nadine (2019), "La fabrique de la gouvernance dans les banques coopératives françaises: une approche centrée sociétaire", *Revue d'Économie Financière*, Vol. 134, N°2, p. 129-140.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/ecofi.134.0129>

- THÉRY, Nicolas (2019), "Pourquoi le mutualisme est-il une organisation moderne et efficace?", *Revue d'Économie Financière*, Vol. 134, N°2, p. 49-60.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/ecofi.134.0047>
- VAN BUREN III, Harry J. (2010). "Taking (and sharing power): how boards of directors can bring about greater fairness for dependent stakeholders", *Business & Society Review*, Vol. 115, N°2, p. 205-230.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2010.00362.x>
- WOERMANN, Minka; ENGELBRECHT, Schalk (2019). "The Ubuntu challenge to business: From stakeholders to relationholders", *Journal of Business Ethics*, Vol. 157, N°2, p. 27-44.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3680-6>
- YIN, Robert K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5<sup>th</sup> edition, Thousand Oaks, CA: Sage.  
Google Scholar