

*3eme congrès du RIODD  
Lyon 5-6 juin 2008  
ESDES*

**Les banques coopératives et la RSE :  
Vers l'explicitation de leurs spécificités ?  
*Une analyse exploratoire***

Nadine Richez-Battesti  
Maître de Conférences  
Economiste, LEST-CNRS  
Université de la Méditerranée  
[nrizezbattesti@wanadoo.fr](mailto:nrizezbattesti@wanadoo.fr)

Olivier Boned  
Confédération Nationale du Crédit Mutuel  
Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'Economie sociale (Cjdes)  
Docteur en gestion  
BONEDOL@creditmutuel3d.com

**Banques coopératives et RSE :**  
**Vers l'explicitation de leurs spécificités ?**  
*Une analyse exploratoire*

Résumé

Il s'agit de caractériser les modalités d'introduction de la RSE dans les banques coopératives en France et les sources de légitimité qui les sous tendent, dans l'objectif de construire une typologie fondée sur le degré d'intégration et de formalisation de la RSE. Nous mettons en évidence que deux stratégies s'opposent. La première s'appuie sur une légitimité procédurale et un référentiel spécifique et débouche sur une approche intégrée de la RSE. La seconde, caractérisée par une légitimité importée et l'usage d'un référentiel normatif débouche sur une approche mimétique plus ou moins symbolique. Si dans le premier cas l'approche adoptée est susceptible de contribuer à l'évaluation plus systématique des organisations de l'économie sociale, dans le second modèle, l'évaluation est soumise aux normes dominantes. Dans une première partie, nous caractérisons le modèle coopératif et plus précisément les banques coopératives et leur lien avec la RSE dans le cadre d'une approche institutionnaliste.

Puis dans une seconde partie, notre recueil d'information croisant temporalité, registre d'action, degré de formalisation et de structuration de la RSE et modalités d'introduction et d'évaluation de la RSE nous permet de déboucher sur notre typologie.

Mots clés : Banques coopératives, RSE, légitimité, , stratégie, gouvernance.

Summary :

On the one hand, this paper aims to characterize how CSR is being implemented within cooperative Banks in France. On the other hand, the goal is to underline the legitimacy's roots in order to build a typology based on the way of integrate and present this CSR through the Reports. What we could first emphasize is that two policies are being confronted each other. The first one is built on a "procedurally legitimacy" with a specific reference system which run into an integrated approach of CSR. The second one is coming from an imported legitimacy and the use of a normative reference, as a consequence the results is a "mimetic approach" more or less symbolic. If, the first issue contributes to evaluate more systematically the social economy organisations, in the second one, evaluation is determined by prevailing norms. First, we will characterize the co-operative model and more precisely the links between cooperative banks with the CSR concept within an institutional approach.

Then, our information's collect permits to realise our methodology based on the crossing of temporality, actions forms, formalization, and evaluation of the CSR.

Key words : cooperative banks, Corporate social responsibility, legitimacy, strategy, governance.

Nous cherchons à explorer les modalités d'introduction de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les banques coopératives en France, les tensions qui en ont résulté de façon à déboucher sur une typologie de leur positionnement croisant RSE et légitimité dans une perspective institutionnaliste. Ces groupes bancaires, ne sont pas une nouvelle forme organisationnelle, mais ils possèdent un fort potentiel de modernité. Les réseaux bancaires coopératifs qui émergent formellement au XIX<sup>ème</sup> siècle se caractérisent par une coordination qui n'est ni marchande, ni hiérarchique. Ce modèle d'organisation hybride - que nous qualifions de coopératif-, au sens de la distinction opérée par Williamson en 1991, s'est transformé dans le temps. Trouvant leur origine dans la volonté de faciliter l'accès à l'argent pour des publics qui en étaient exclus (artisans, petits agriculteurs, famille...), les banques coopératives se sont développées en réseau là où les banques capitalistiques accumulaient du capital dans un modèle hiérarchique, selon un principe d'association original. Plus récemment, avec la loi bancaire de 1984 et la déspecialisation qu'elle introduit, on est passé progressivement d'une organisation en réseau décentralisé de type multi partie prenante, à un système plus intégré au plan national, avec une organisation en groupe coopératif<sup>1</sup>. Ce « groupe-réseau » organise la coordination entre des activités complémentaires produites par des organisations juridiquement indépendantes, allant jusqu'à englober des banques capitalistiques (par rachat) ou à créer des filiales capitalistiques (par exemple Natixis entre les Banques Populaires et les Caisse d'Epargne). Ces activités peuvent être des phases du processus de production ou de distribution (Baudry, 2003), ou encore des produits-services mobilisant des compétences et des savoir faire spécifiques. Nous ne sommes pas pour autant dans le modèle de la firme réseau, mais plutôt dans un modèle multi parties prenantes, avec une structure de propriété originale, dominée par le sociétariat, et à travers lui, la figure du compromis client sociétaire.

Notre travail porte uniquement sur les banques coopératives françaises, l'une des composantes de ce que l'on appelle l'économie sociale (ESS) qui comprend les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Il s'appuie à la fois sur un recueil d'information à travers des entretiens qualitatifs menés au sein des cinq banques coopératives et notamment au Crédit Mutuel, et sur les rapports RSE disponibles sur internet. Nous les avons croisés avec quelques entretiens qualitatifs menés en région auprès de la BNP et de la Société Générale, ainsi que de l'analyse de leurs rapports d'activités et de leurs rapports de développement durable. D'un point de vue théorique nous nous situons dans une perspective

---

<sup>1</sup> Voir notamment Richez-Battesti N., Gianfaldoni P.(dir.), 2006.

néo-institutionnaliste au sein de laquelle nous mettons particulièrement l'accent sur la question de légitimité, question essentielle eu égard à l'élargissement des parties prenantes et à la prise en compte des externalités en lien avec la RSE. Notre objectif est de construire une typologie des positionnements stratégiques des banques coopératives en termes de RSE en distinguant d'une part une légitimité importée en lien avec un référentiel normatif de RSE et d'autre part une légitimité procédurale adossée à un référentiel spécifique. Nous formulons l'hypothèse selon laquelle, la présence de véhicules côtés dans les banques coopératives s'accompagne de la mise en place précoce d'une démarche RSE, de type mimétique, sans que pour autant son degré d'intégration stratégique ne soit discriminant.

Après avoir présenté les spécificités et la modernité du modèle coopératif, puis les liens que ce modèle entretient avec la RSE dans une première partie, nous tenterons de caractériser les modalités d'appropriation de la RSE par les groupes bancaires coopératifs et les tensions en termes de légitimité qui en résultent. Nous tenterons ainsi de déboucher sur une typologie des positionnements des banques coopératives en termes de RSE.

## I Spécificités du modèle coopératif bancaire et RSE

Les banques coopératives restent méconnues, bien qu'occupant, notamment en France, une place significative dans le paysage bancaire. Constituées de quatre grands groupes (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires et Caisse d'Epargne) et cinq réseaux (on rajoute au précédent le Crédit Coopératif, membre du groupe Banque Populaire), elles représentent un peu plus de 65% des dépôts et de 55% des prêts. Elles exercent leurs métiers à travers 21 000 guichets et emploient près de 280 000 salariés pour 67 millions de clients et 17 millions de sociétaires.

Tableau 1 : Caractéristiques socio-économique des banques coopératives en 2006 en France

|                               | Crédit Agricole          | Caisse d'Epargne       | Crédit Mutuel                                | Banque Populaire (1)  | Crédit Coopératif      |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|--|-----------------------|------------------------|
| Sociétaires                   | 5,7 millions             | 3,4 millions           | 6,9 millions                                 | 3,2 millions          | 19 000                 |
| Clients                       | 20 millions              | 26 millions            | 14,5 millions dont 10,7 réseau Crédit Mutuel | 7 millions            | 42.054                 |
| Salariés                      | 134 000                  | 52 000 (hors Natixis)  | 58 380                                       | 40 500                | 1 702                  |
| Produit Net Bancaire          | 29,156 milliards d'euros | 11,3 milliards d'euros | 10,8 milliards d'euros                       | 8,1 milliards d'euros | 307,9 millions d'euros |
| Résultat Net – Part du groupe | 7,154 milliards          | 3,8 milliards d'euros  | 2,9 milliards d'euros                        | 1,7 milliards         | 45,3 millions d'euros  |

(1) Données consolidées qui prennent en compte le Crédit Coopératif  
Source : Rapports annuels des banques coopératives 2006-2007.

Présentes sur l'ensemble du territoire, leur pénétration est forte en direction des PME-PMI fortement créatrices d'emploi, dans les villes de taille moyenne et en milieu rural, en direction des familles, et leur clientèle est en moyenne moins aisée que celle des banques commerciales. Elles se caractérisent aussi par des performances commerciales et financières soutenues tout au long de ces 25 années et plus régulières que celle des autres banques. Elles ont enfin contribué à la création d'emplois dans un secteur pourtant soumis à une forte intensité concurrentielle, et donc à des restructurations généralement synonymes de licenciements, et se caractérisent par de multiples innovations de produits, imposant une professionnalisation croissante. A l'échelle européenne, elles représentent une part de marché d'environ 14% sur les dépôts, 20 % sur les crédits avec 62 500 agences bancaires et 140 millions de clients dont 45 millions de sociétaires et 730 000 salariés (EACB, 2007).

Incontestablement le contexte national et international des 30 à 40 dernières années marqué par un mouvement de déspecialisation et de décloisonnement des circuits de financement et donc l'intensification de la concurrence, la multiplication des innovations financières, et le renforcement de la réglementation prudentielle ont eu tendance à réduire et masquer les spécificités des banques coopératives. Cependant leurs différences statutaires continuent à conditionner formellement leur mode de gouvernance de type partenarial et pour partie leurs stratégies. C'est ce que nous mettrons en évidence dans un premier point, puis nous nous interrogerons sur les ambivalences entre les banques coopératives et la RSE, pour enfin mettre en évidence comment la RSE peut être source de légitimité pour des organisations bancaires coopératives.

### **1- Le mode d'organisation coopératif : une originalité remise en question ?**

Les banques coopératives, dont le capital est détenu par leurs sociétaires, se caractérisent par quatre principes. Le premier, « une personne-une voix », signale que le droit de vote n'est pas proportionnel à l'apport en capital et affirme une gestion démocratique. Le second principe, dit de la « double qualité », illustre le fait que le client ou usager est aussi sociétaire, c'est-à-dire détenteur des parts sociales composant le capital de la banque. Le troisième principe concerne la limitation de rémunération des parts sociales, tandis que le quatrième principe repose sur la non-négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves. Ces quatre principes supportent un système de valeurs centré sur la primauté de l'homme sur le capital et de la gestion de service sur la gestion de rapport, et organisent l'intérêt commun entre les différentes parties prenantes. Ils reposent aussi sur la production volontaire d'externalités

positives. Ils contribuent enfin à un mode d'organisation et de gouvernance de type coopératif, déclinaison originale de la gouvernance partenariale (Charreaux, Desbrières, 1998 ; Caby, Hirigoyen, 2005).

Ces principes sont souvent méconnus ou considérés comme galvaudés en lien avec la thèse de la banalisation et de la convergence vers un modèle unique supposé plus efficace, celui de la valeur actionnariale, largement soutenue par les analystes anglo-saxons. En conséquence le renouveau de l'intérêt des banques coopératives pour leur modèle se déploie dans un contexte particulier caractérisé par une certaine défiance pour un modèle coopératif qui aurait perdu « ce supplément d'âme », défiance paradoxalement accentuée par les bonnes performances des banques coopératives dans les 20 dernières années.

Les banques coopératives françaises se sont, en effet, plutôt bien adaptées à l'intensification de la concurrence en France et en Europe et en sont sorties jusqu'à maintenant renforcées. Elles ont su tirer partie des mouvements de restructuration et de consolidation bancaire, et s'inscrire dans la multiplication des innovations de produits et de procédures. Elles ont affiché de bonnes performances dans les vingt dernières années. Mais, dans le même temps, ces évolutions les ont déstabilisées en remettant en question leur identité économique et politique<sup>2</sup>, voire même mettant en question leur légitimité.

Les transformations qui les ont affectées sont en grande partie imputables aux évolutions de l'environnement national et international (Pastré, 2006 ; Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2006). Ainsi en France, la loi bancaire de 1984 complétée en 1996, consacre la déspecialisation et le décloisonnement des circuits de financement, stimulant la concurrence entre les intermédiaires financiers. Les directives européennes dans l'objectif de mettre en place un espace européen unifié ont elles aussi contribué au renforcement de la concurrence et des processus de restructurations. Cette intensification de la concurrence, s'est accompagnée d'un renforcement des impératifs de compétitivité dans un contexte d'industrialisation et de diversification du service bancaire, caractéristique des transformations du métier bancaire. Les augmentations de capital, notamment par croissance externe, ont permis d'emboîter intelligemment banque coopérative et banque SA en tentant de conserver le contrôle financier aux mains des banques coopératives. Ainsi les banques coopératives organisées historiquement en réseaux avec comme activité principale la banque de détail, se structurent progressivement de manière stratégique au sein d'un périmètre plus large, le groupe

---

<sup>2</sup> Dans la dimension économique, d'une part, en intégrant les nouvelles contraintes/opportunités économiques dans des stratégies financières et, d'autre part, en procédant à des réallocations de ressources. Dans la dimension politique, en se situant au sein de la société du point de vue de leur histoire sociale et au niveau des idées, des projets ou des images véhiculés.

Mis en forme :  
Police : Times New  
Roman

coopératif, pour diversifier la gamme des produits offerts et gagner de nouveaux marchés. La normalisation de l'activité bancaire est enfin le fait du renforcement de la réglementation prudentielle, en lien avec les accords de Bâle 1 et 2, qui s'applique de façon identique à toutes les banques de façon à tenter d'encadrer les risques engendrés par le développement de l'activité au niveau international. Les ratios de solvabilité sont ainsi imposés indépendamment des statuts, de la structure de propriété et des caractéristiques de leur activité. Il en est de même pour les normes comptables internationales (IASB) qui sont « *le reflet d'une tendance croissante à la financiarisation de l'économie mondiale* » (Capron, 2007). Elles sont principalement orientées vers une seule des parties prenantes que sont les investisseurs financiers, qui sont inexistantes dans les réseaux des banques coopératives, mais plus présents dans les groupes bancaires coopératifs<sup>3</sup>.

Soumises aux mêmes normes juridiques et financières que les autres banques, elles ont donc progressivement remis en question leur modèle originel de type « *bottom-up* » et avec lui, la coexistence entre des principes d'intégration stratégique (système fédératif) et des principes de décentralisation fonctionnelle et opérationnelle (autonomie décisionnelle des banques régionales et autonomie relative des caisses locales). Le basculement progressif vers un modèle d'intégration « *top down* » s'est accompagné d'une centralisation du pouvoir de décision et du contrôle stratégique allant de pair avec une réduction des zones d'autonomie et le développement d'un *sociétariat formel* (Di Salvo, 2002). On observe aussi un mouvement de rationalisation qui s'exprime par des fusions d'échelons régionaux et donc des stratégies de concentration. Dans le même temps, les objectifs économiques sont de plus en plus focalisés sur la recherche d'une augmentation de la taille critique des groupes coopératifs et sur des économies de ressources. Les impératifs de rentabilité imposent des techniques d'arbitrage et une analyse du risque qui réduisent les services dont la rentabilité n'est pas prouvée et les opérations supposées trop risquées. La rationalité entrepreneuriale des sociétés par actions s'insinue ainsi progressivement au sein des banques coopératives et impose un nouveau positionnement stratégique (Rousseau, 2004).

Dans le même temps, après avoir relevé le défi de l'adaptation à la concurrence et fait la preuve de leur efficacité, mettant en avant le plus souvent leurs capacités à être des organismes bancaires « *comme les autres* », elles ont pris conscience du risque de banalisation

---

<sup>3</sup> On souligne l'ampleur de la contradiction entre les normes comptables d'un côté et le référentiel de la RSE de l'autre. On perçoit ainsi qu'au delà de la normalisation de l'activité bancaire, c'est bien à la disparition du modèle entrepreneurial coopératif auquel nous risquons d'être confrontés dans les années à venir.

et des enjeux stratégiques liées à la réaffirmation de leurs spécificités. Cette reconquête est notamment passée par la valorisation de composantes centrales de la RSE.

## **2- RSE et banques coopératives : une relation ambivalente ?**

Dans un contexte d'orientation vers un Etat social libéral, la RSE est parfois considérée comme une forme moderne de paternalisme social (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) ou comme une reconfiguration du rapport salarial fordiste (Postel et al., 2006 ; Forest, Le Bas, 2008). Sans rentrer dans les nombreux débats que soulève la RSE (cf. notamment Alberola, Richez-Battesti, 2005), nous retenons la définition de l'Union Européenne dans son Livre vert en 2001 qui considère la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (CCE, 2001). Elle permet de considérer la responsabilité des entreprises par rapport à la société dans son ensemble, englobant les dimensions environnementales, économiques et sociales, en bref un engagement dans le développement durable.

La RSE recouvre dès lors trois dimensions :

- L'intégration dans la stratégie de l'entreprise et une démarche volontaire (qui dépasse les obligations légales),
- La conciliation de logiques sociétales et environnementales avec une logique de performance économique,
- Les relations avec les parties prenantes (i.e. l'ensemble des personnes physiques ou morales sur lesquelles l'entreprise a un impact) : l'objectif est d'informer, de dialoguer et de rendre des comptes (*accountability*) à l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) telles que les usagers, les salariés, la collectivité dans son ensemble et pas seulement aux actionnaires (*shareholders*).

En France, les réseaux des banques coopératives, parce que non cotés en bourse, n'ont pas d'obligation légale de produire un rapport RSE. Néanmoins dans les dernières années, tous ont développé une valorisation de leur engagement sociétal, qu'il s'exprime en termes de RSE ou de développement durable, dans un rapport spécifique dédié, ou dans une partie du rapport annuel. Il en est de même dans la plupart des pays européens (EACB, 2005).

Les banques coopératives, en tant que composante de l'ESS, partagent avec la RSE un certain nombre de valeurs : solidarité, égalité, coopération, autonomie, responsabilité ainsi qu'intégration et adhésion. Elles ont aussi en commun la volonté de mettre en œuvre une capacité « d'entreprendre autrement » fondée sur une activité économique durable et

soutenable. Elles développent une approche de long terme, au delà d'un rendement financier de court terme, et s'inscrivent ainsi dans une logique de responsabilité collective et de développement durable. Les rapports RSE des banques coopératives mettent en évidence des registres lexicographiques liés à ces notions de proximité, de territoire et de développement sur le long terme, donc la pérennité économique de régions entières.

Mais ces similitudes ne sauraient masquer deux spécificités de l'ESS qui ne s'expriment pas dans la RSE telle qu'elle est généralement définie ou évaluée.

La première réside dans la *non lucrativité*, propre à l'économie sociale. Elle se traduit dans les banques coopératives par une absence de recherche de maximisation du profit au bénéfice de quelques uns, l'objectif étant le renforcement et la pérennité de la structure pour l'ensemble des membres coopérateurs.

La seconde tient à la nature des relations aux multiples parties prenantes et concerne donc la gouvernance interne de l'entreprise. Rappelons l'importance de la *double qualité* des membres de l'entreprise. Les acteurs (et bénéficiaires) de l'entreprise sont aussi les sociétaires de l'entreprise. Si l'entreprise capitaliste est tiraillée entre les exigences des actionnaires et les besoins des clients, l'entreprise de l'ESS poursuit le *projet collectif de ses membres et une finalité de services aux membres de l'organisation* et éventuellement à la collectivité. Ces entreprises ayant été créées en vue d'améliorer la situation économique et sociale de certains groupes de personnes, les actions de soutien en direction de la collectivité, au sens large, ne sont pas rares. L'entreprise coopérative crée une forme de syncrétisme entre celui qui a un droit de regard sur la gestion de l'entreprise et celui qui bénéficie des services de celle-ci. Le sociétaire est la pierre angulaire de ce système, il contrôle, gère et bénéficie des services. Alors que la RSE encourage le dialogue avec un ensemble de parties prenantes plus large que les seuls actionnaires, ces parties prenantes sont intégrées au sein de la gouvernance des entreprises coopératives dans des dispositifs spécifiques de participation et cette multiplicité de sociétaires est au cœur du projet de l'ESS. Si les entreprises de l'ESS et les banques coopératives en particulier ont une approche originale de leur environnement, elles développent une approche singulière avec une de leurs parties prenantes internes que représentent les sociétaires.

Aussi l'ESS a-t-elle parfois tendance à considérer qu'elle exerce « naturellement » sa responsabilité sociétale, en référence à ses statuts<sup>4</sup> ce qui n'exclut pas, loin s'en faut, la

---

<sup>4</sup> Le Crédit Agricole affirme ainsi que « *la démarche de Crédit Agricole S.A. en matière de développement durable est inséparable de son héritage mutualiste, tel qu'il s'exprime notamment dans la charte de déontologie* »

Mis en forme : Non  
souligné

Mis en forme :  
Police :Times New  
Roman, 10 pt, Non  
souligné

nécessité de le montrer et donc de construire les registres de la preuve, et de communiquer sur les résultats. On constate également, dans cette logique d'appropriation naturelle de la RSE par l'identité coopérative, une sorte de confusion pour les banques coopératives entre mutualisme, RSE et Développement Durable. Les termes de « valeurs », d'« héritage mutualiste » sont couramment utilisés dans le rapport RSE lorsqu'il existe, et les banques coopératives souhaitent en réaffirmer l'ambition. L'identité coopérative, jusqu'à lors peu valorisée, trouve ainsi un canal d'expression naturel pour exprimer ses actions et valeurs. D'où la difficulté de distinguer ce qui relève du mutualisme de ce qui relève de la RSE, les notions se retrouvant imbriquées. L'apparition de la RSE a alors tendance à susciter, chez les dirigeants de banques coopératives, l'affirmation sans appel « *mais nous avons toujours fait de la RSE...* ». En ce sens, la RSE ne fait qu'exacerber l'enjeu pour l'ESS de montrer ce qu'elle produit et comment elle le produit. Ce qui revient à poser explicitement les questions du référentiel d'évaluation et à travers lui des outils mobilisés pour « rendre compte » de l'activité d'une part, et de ce qui est produit en termes de procédures et résultats de l'autre.

### 3- RSE, logiques d'action et légitimité des banques coopératives.

La RSE apparaît ainsi comme opportunité renouvelée de légitimation des organisations de l'économie sociale. En nous inspirant de l'analyse de Gabriel et Cadiou (2005) sur les sources de l'action légitime du dirigeant d'entreprise et en la transposant à notre objet, on peut ainsi considérer qu'avec la RSE, les entreprises d'ESS complètent une *légitimité statutaire* en lien avec les causes de l'action (postulée *a priori*) avec une *légitimité pragmatique* en lien avec les finalités de l'action (résultats obtenus *a posteriori*) et éventuellement une *légitimité procédurale* en lien avec les méthodes mises en œuvre (dans le cadre d'une démarche participative). On perçoit ainsi l'importance des procédures de mise en œuvre de la démarche RSE ainsi que de la nature des résultats identifiés. Ces résultats dépendent des méthodes et indicateurs retenus d'un point de vue technique (voir encadré 1).

---

du groupe Crédit Agricole.» Site Internet du Crédit Agricole, in [http://www.credit-agricole-sa.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=245](http://www.credit-agricole-sa.fr/rubrique.php3?id_rubrique=245), Page consultée le 11 février 2008.

Mis en forme :  
Police :10 pt, Non  
souligné

Mis en forme :  
Police :Times New  
Roman, 10 pt, Non  
souligné

Encadré 1 : *Les outils et référentiels d'évaluation de la RSE*  
Plusieurs types d'outils et de référentiels ont été développés dans les dernières années pour l'évaluation de la RSE ; certains sont normalisés, d'autres en cours de construction.

- La *notation* (par des agences de notation sociale et environnementale telles que Vigéo)
- Le *reporting* (depuis la Loi Nouvelles Régulations Economiques de 2001 pour les entreprises cotées en bourse en France, ou la Global Reporting Initiative -GRI- comme standard en matière de *reporting* extra financier),
- La *normalisation* (par le Système de Management environnemental et d'audit de l'Union Européenne-EMAS, ou par l'Organisation Internationale de Normalisation-ISO)
- L'*auto-évaluation* plus spécifiques aux organisations de l'ESS tels que le Bilan sociétal initié par le Centre des Jeunes Dirigeants de l'ESS (Persais, 2006) ou le Dispositif d'Evaluation et de Valorisation de l'Utilité Sociale dans le secteur de l'environnement.

Mais les résultats recherchés dépendent aussi et surtout du système d'action dont l'entreprise souhaite rendre compte. Ce système d'action est relatif aux différentes parties prenantes que les organisations de l'ESS mobilisent et dont les intérêts hétérogènes ou encore les raisons de l'engagement doivent être conciliés. Dans cette perspective, la théorie institutionnelle du découplage (Handelman, Arnold, 1999) préconise de rendre compte d'un ensemble d'actions permettant de donner des preuves à chacune des parties prenante en distinguant (Gabriel, Cadiou, 2005) une *légitimité pragmatique radicale* en lien avec les actions de nature sociale et environnementale (dont on peut supposer qu'elles reposent sur des référentiels hétérogènes) et une *légitimité pragmatique éclairée* en lien avec les actions de nature économiques (et donc des modèles communs de pensée). Il nous semble que dans le cas des organisations de l'ESS, ce qui est en jeu c'est à la fois l'identification de ce découplage et son dépassement stratégique, dans le cadre d'une gouvernance partenariale coopérative dont l'objet est la mise en cohérence des différents légitimités dans le cadre d'un *système global de légitimité*. Les modalités d'introduction et d'évaluation de la RSE dans ces organisations nous paraissent ainsi un descripteur pertinent des tensions et des stratégies d'articulation entre « *intention stratégique* » économique et socio-environnementale (Hamel, Préhalad, 1989) et plus largement entre principes de légitimité et gouvernance d'entreprise coopérative.

## **II La RSE comme expression de la tension entre spécification et banalisation dans les banques coopératives**

La question de la RSE suscite des débats au sein des chercheurs dans le champs de l'ESS : certains y voient un instrument de banalisation et d'isomorphisme mimétique, un exercice « quasi-obligé » pour lequel les référentiels retenus sont contraignants et peu en phase avec

les spécificités organisationnelles de l'économie sociale. D'autres y voient au contraire un instrument de valorisation des spécificités des organisations de l'ESS, une opportunité de formalisation de leurs engagements tant en interne qu'en direction de l'ensemble de leur parties prenantes. Dans cette seconde perspective, la RSE devient ainsi un outil et une opportunité de mise en perspective des engagements sociétaux tant en interne qu'en externe. L'analyse de la prise en compte de la RSE dans les banques coopératives vient elle conforter l'une ou l'autre de ces positions ou observe-t-on une diversité de prise en compte de la RSE relative aux trajectoires des organisations et à leur positionnement stratégique ?

On constate en France, que les banques SA ont jusqu'à maintenant peu valorisé sur leurs sites la dimension RSE ou développement durable à l'exclusion des groupes BNP Paribas et Société Générale. Pour ces deux groupes, le contenu des rapports concerne la GRH, les relations avec les parties prenantes (et notamment les clients), les dépenses énergétiques de l'entreprise ou la contribution au financement de projets sociaux, environnementaux ou le développement du mécénat, leur permettant d'affirmer outre leur performances économiques, une « éthique » et des « valeurs ». Ils adhèrent au Pacte mondial des Nations Unies — ou « Global Compact ». Le groupe BNP notamment développe un rapport développement durable au sein duquel l'accent est mis à la fois sur la Gestion des ressources humaines et sur la proximité/solidarité avec une longue annexe sur la loi NRE et une table de concordance avec les principes du pacte mondial, du GRI et du Global Initiative.

D'un point de vue méthodologique, nous nous situons dans une perspective longitudinale sur la période 2001-2006, 2001 correspondant aux premières données disponibles sur la RSE dans les banques coopératives. Notre échantillon porte sur l'ensemble des groupes bancaires coopératifs français (avec un effet miroir à partir de deux groupes bancaires capitalistes : BNP et Société Générale). Les données sont issues de séries d'entretiens menés aux niveaux régional et national et des rapports d'activités et de DD ou de RSE. Nous les avons ordonnées autour de trois séquences en lien avec les analyses en termes de légitimité :

|  |
|--|
| <p><b>Temporalité</b> : formalisation d'un rapport ou d'un chapitre explicite</p> <p><b>Registres d'actions dominants</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identification de registres d'action dominants dans l'ensemble des banques et repérage des registres d'actions spécifiques aux banques coopératives</li><li>- Déclinaison en action effective</li></ul> <p><b>Procédures et ressources</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mode d'implémentation de ces actions : degré de décentralisation</li><li>- Mode de recueil d'informations et d'évaluation de la RSE : utilisation d'un référentiel normatif externe ?</li><li>- Sources de légitimité externe : signature de pactes....</li></ul> |
|--|

Nous distinguons donc pour les banques coopératives à la fois les temporalités et les registres d'actions dominants, puis nous nous efforçons de croiser le degré de formalisation et de structuration avec les modalités d'introduction et d'évaluation de la RSE comme sources de légitimité de façon à opérer un classement entre les banques coopératives et caractériser leur positionnement en termes de RSE (voir tableau 2 et graphique).

### **1- Temporalités et registres d'action**

Le thème de la RSE ou de Développement Durable commence à être abordé dans les groupes coopératifs bancaires français au début des années 2000 ; il apparaît explicitement dans les rapports des banques coopératives à partir de 2003. On retient ici donc ici comme indicateur de cette temporalité la formalisation d'un rapport dédié ou d'un chapitre explicite. Ainsi la Caisse d'Epargne et le Crédit Agricole développent un rapport Développement durable depuis 2003, le Crédit Mutuel propose un rapport spécifique RSE depuis 2005, tandis que les Banques Populaires y consacrent une part de leur rapport annuel. Le Crédit Coopératif quant à lui affiche surtout un ancrage coopératif et de solidarité qui recoupe une partie des valeurs de RSE et de développement durable, mais n'y fait pas de référence explicite.

Par conséquent en matière de trajectoires temporelles, on observe des dynamiques d'appropriation différentes, plus ou moins formalisées selon les groupes coopératifs, qui nous conduisent à formuler l'hypothèse qu'elles s'accompagnent d'un degré d'intégration stratégique différents ainsi que nous le mettrons en évidence par la suite.

Les registres d'action dominants mis en avant par les banques coopératives et les valeurs qui les sous-tendent sont assez proches. Ainsi à la lecture des rapports dédiés ou des chapitres des rapports d'activités, on identifie trois socles de valeurs dont seul le dernier se distingue partiellement de ceux des banques SA, signe de l'absence d'une valorisation de la différence coopérative :

- transparence-responsabilité,
- proximité-solidarité,
- partenariat-réseaux-participation.

Si l'on accepte le principe selon lequel les valeurs orientent les comportements des banques coopératives et leurs décisions stratégiques à travers les schémas cognitifs qu'ils véhiculent, on peut supposer qu'il y aura peu de différences avec ceux mis en œuvre par les banques SA.

Pour les banques coopératives, les registres d'action retenus pour caractériser leur RSE, le DD ou leur appartenance à l'ESS se déclinent autour de quatre dimensions <sup>5</sup>:

- La gouvernance : partenariale et plus spécifiquement coopérative avec un accent particulier mis sur le sociétariat et la participation,

- L'ancrage local et la contribution au développement local qui s'exprime en termes de proximité et d'appui financier au développement économique local, avec un accent particulier mis sur les fonds de garantie, fonds France active et autre instrument de financement et du secteur de l'insertion par l'activité économique,

- L'ancrage social en interne et en externe, l'engagement citoyen et le mécénat,

- La micro finance (micro-crédit social et professionnel) et l'investissement socialement responsable pour amorcer et développer des projets et favoriser l'émancipation des individus au Nord comme au Sud.

Ces registres d'action s'inscrivent dans des programmes stratégiques définis au niveau national dont l'objectif est de renforcer ou de revisiter chacune de ces dimensions, au delà de l'éventuelle introduction de services dédiés (cas de la Caisse d'Epargne). Il ne s'agit pas contrairement à ce que l'on peut observer dans les entreprises actionnariales de supposer que l'appropriation du DD ou de la RSE passe par « *une organisation plus souple et décentralisée, favorisant les échanges d'expérience et une plus grande ouverture sur l'extérieur pour intégrer ses parties prenantes dans son management* » (Reynaud, Marais, 2007). Il y a plutôt un enjeu de réaffirmation de l'importance de la décentralisation, là où elle peut perdurer ou se renforcer, et de formalisation de compétences individuelles et collectives issues de pratiques d'activités en réseau, et d'évaluation de la contribution à la spécification des territoires par la redéployabilité des actifs (Colletis, Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2005). Un souci d'équilibre territorial est affirmé par des représentants de différentes régions au groupe de pilotage. En revanche, le pilotage par une personne du Comité exécutif, généralement le Directeur général, donne une orientation plus « business » que relevant de la promotion de l'engagement sociétal de l'entreprise. Les administrateurs élus par les sociétaires ne sont pas encore pleinement inclus dans le processus interne de RSE. Une forme d'appropriation technique de la RSE est clairement dessinée et devient une activité jugée stratégique intégrée à la stratégie d'entreprise.

---

<sup>5</sup> Ces dimensions sont assez similaires à celles retenues par Lamarque (2007). Ce sont aussi celles que nous avons mis en évidence dans Richez-Battesti et al. (2006) pour caractériser les innovations sociales.

Mis en forme :  
Police : Italique

Supprimé : ii

Si les quatre thématiques qui structurent les rapports RSE – gouvernance, ancrage local et social et enfin micro finance – sont abordées par les banques coopératives, certaines différences notables sont observables.

De manière générale, les banques coopératives ne marquent pas pleinement la RSE de leur empreinte coopérative. Ainsi, l'approche générale est-elle plus fortement influencée par les approches classiques de sociétés cotées. Il en résulte une minimisation de l'importance de certaines parties prenantes, à commencer par le sociétaire et l'administrateur. En effet, la gouvernance coopérative qui repose sur l'élection d'administrateurs par tous les sociétaires, sur le principe « une personne-une voix » détermine une responsabilisation des sociétaires dans l'entreprise. Les 65 000 administrateurs de banques coopératives ont donc une fonction particulière dans l'organisation. Cette mention est relativement absente, il n'est pas explicitement précisé ou mis en avant la dimension « gouvernance coopérative ». Cela n'est réellement apparu important qu'au Crédit Mutuel qui en a fait un exposé détaillé en vue de donner une légitimité accrue aux administrateurs et de préciser que l'ensemble de la légitimité de l'organisation reposait sur cette partie prenante. La raison d'être des coopératives est l'implication de ses sociétaires et la gouvernance de ses administrateurs. C'est l'acteur essentiel de la responsabilité de l'entreprise. Cette dimension abordée par le Crédit Mutuel devrait être suivie par un plus fort engagement du Crédit Agricole sur cette problématique dans les rapports à venir. Leur implication depuis 2004, à travers un Congrès important, ainsi que leur place au niveau européen dans les cercles coopératifs laisse suggérer une mise en valeur de cette dimension humaine de la responsabilité sociale.

L'ancrage local et social s'expose à la même logique de pensée. Dans la mesure où l'identité coopérative n'est pas un vecteur de différenciation, les banques coopératives n'ont pas une approche globale de leur responsabilité sociétale : elles ne considèrent pas leur action quotidienne comme ayant un impact sur leur environnement direct – excepté pour la partie environnementale<sup>6</sup>. Il s'ensuit qu'elles mettent en avant des actions de RSE qui ne sont pas liées directement à leur propre activité. Elles adoptent ainsi un comportement de « mécénat »... alors même que les entreprises tentent actuellement de relier toutes leurs actions RSE avec leur métier. Seul le Crédit Mutuel se distingue par une approche plus en lien avec sa nature coopérative et ses implications sociétales, accompagnée par ses administrateurs locaux. Cela ne signifie pas que les autres banques coopératives n'ont pas d'actions sociétales mais qu'elles n'ont pas fait le choix de les mettre en avant. La prise de conscience du fait

---

<sup>6</sup> Pour laquelle le Crédit Agricole ou les Banques Populaires affichent des actions importantes : prêts économie d'énergie ; politiques régionales structurées.

Mis en forme :  
Police :Times New  
Roman, 10 pt

coopératif n'est donc pas totalement spontanée et acquise dans nombre de banques coopératives, bien que l'on puisse observer quelques inflexions<sup>7</sup>.

Ce sont enfin les procédures qui méritent attention. Si à la Caisse d'Épargne comme au Crédit Agricole, le recueil d'information s'est construit de façon centralisée, au niveau du Crédit Mutuel, le recueil d'information et sa capitalisation s'est réalisée au contraire dans des logiques non centralisées favorisant ainsi l'appropriation des connaissances et des savoirs et leur capitalisation à l'échelon régional. Les modalités de recueil de l'information et leur mise en perspective dans le cadre de démarches participatives mobilisant salariés et administrateurs ont contribué à une appropriation large des résultats par les différentes parties prenantes et à leur diffusion. Dans cette logique, la volonté d'engager un processus participatif et mobilisateur autour de la responsabilité sociale de l'entreprise permettait de dépasser le simple objectif de *reporting* et d'entrer dans une phase de partage et d'appropriation de valeurs.

Mis en forme :  
Police :Italique

## 2- RSE : entre mimétisme symbolique et légitimité coopérative ?

Nous cherchons ici à croiser le degré de formalisation et de structurations de la RSE avec les modalités d'introduction et d'évaluation de la RSE comme sources de légitimité de façon à caractériser les positionnements des banques coopératives en termes de RSE. Nous nous interrogeons aussi sur le caractère symbolique (image et réputation) ou substantiel (intégration stratégie forte) des stratégies à l'œuvre (Capron, Quairel-Lanoizelé, 2004).

Le Crédit Mutuel a fait le choix de faire référence aux grilles d'évaluation élaborées pour les sociétés anonymes tout en les enrichissant d'indicateurs relatifs à « l'identité coopérative ». Il croise ainsi les Principes Directeurs de l'OCDE, le Global Reporting Initiative (GRI), appliqué au secteur financier (SPI finance), le Décret NRE de 2002 avec les principes coopératifs de l'ACI (1995) et la Recommandation de l'OIT n° 193 pour la promotion des coopératives. Il met ainsi en évidence les *spécificités distinctives* de la RSE coopérative du Crédit Mutuel et formalise son identité coopérative à la fois en fournissant des données pour l'ensemble des réseaux, mais aussi en valorisant l'originalité et les spécificités des fédérations régionales, permettant ainsi l'appropriation au plan régional des innovations et contributions. Le Crédit Mutuel a donc élaboré conjointement un cadre conceptuel et un référentiel d'évaluation (Perez, 2005) qui contribue à la caractérisation du modèle coopératif et à sa légitimation, dans une stratégie largement substantielle.

Mis en forme :  
Police :Times New  
Roman, 10 pt

<sup>7</sup> Une communication commune aux banques coopératives a été réalisée lors du Grenelle de l'environnement, sur le thème de l'engagement des banques coopératives, signé par les quatre grands réseaux.

Mis en forme :  
Police :Times New  
Roman, 10 pt

A l'opposé, la Caisse d'Épargne sollicite Vigéo en 2003 puis en 2007 pour obtenir une notation sociale et environnementale, dans une logique d'évaluation externe officielle de sa RSE. Elle distingue aussi son rapport annuel sur le développement durable de son rapport annuel sur les Projets d'Économie locales et sociales (PELS). La structuration est opérée dès 2003 à travers la création d'un département Intérêt général et DD qui se transforme en 2005 en une direction, avec un Comité opérationnel environnement et le renforcement des formations DD et des modules de sensibilisation en direction des salariés et plus particulièrement des nouveaux embauchés. La légitimité du groupe en matière de développement durable est construite par des engagements auprès des acteurs internationaux tels que Corporate Social Responsibility Europe, Global compact, Club Finance de l'ORSE....

Le Crédit Agricole développe à la fois un rapport sur le DD et consacre une part de son rapport d'activité à la RSE. Ces rapports ne sont accessibles que sur le site du Crédit Agricole SA et pas directement par le groupe qui ne fournit que des données succinctes. Dans le rapport sur le développement durable, c'est notamment la responsabilité qui est mise en avant en direction des salariés et des clients, puis de l'environnement et de la société civile. La GRH y occupe une place significative, tandis que le soutien au microcrédit professionnel et social y est présenté. L'organisation est structurée formellement autour d'un comité et d'une mission développement durable d'abord rattachée au pôle des Caisses régionales puis au Secrétariat général, et s'appuie sur un réseau de correspondants développement durable dans chacune de ces entités (91 personnes contre 76 en 2005) qui contribuent aussi au développement de la formation en direction des salariés Il a adhéré au pacte Mondial des Nations Unies en 2003.

Les Banques Populaires quant à elles, consacrent un volet développement durable dans leur rapport annuel. Ce volet est centré sur la GRH, la contribution à la lutte contre l'exclusion et à l'inclusion sociale ainsi qu'au mécénat, tandis que la vie coopérative et le sociétariat sont abordés dans le chapitre consacré au gouvernement d'entreprise. Dans le même temps, le groupe a mis en place une organisation dédiée avec des responsables de développement dans chacune des entités du groupe. Il a aussi signé le pacte Mondial des Nations-Unies.

Le Crédit Coopératif met l'accent sur le sociétariat et la gouvernance et rend accessible sa charte du gouvernement d'entreprise. Il présente ses produits solidaires et valorise explicitement son ancrage dans l'économie sociale sans pour autant le plus souvent faire référence à la RSE ou au DD.

Nous synthétisons nos résultats dans le tableau et le graphique ci dessous.

Tableau 2 : Temporalité et Intégration stratégique du développement durable ou de la RSE dans les banques coopératives en France

| Niveau d'intégration stratégique | 2002                                | 2003                                | 2004   | 2005                              | 2006                                  |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Moyen peu formalisé              |                                     |                                     | Crédit Mutuel<br>Banques Populaires<br>Crédit Coopératif | Banques Populaires                |                                       |
| Moyen avec formalisation         | Caisse d'Epargne<br>Crédit Agricole | Caisse d'Epargne<br>Crédit Agricole | Crédit Agricole  | Crédit Agricole                   | Crédit Agricole<br>Banques Populaires |
| Fort sans formalisation          |                                     | <i>Crédit Coopératif</i>            | <i>Crédit Coopératif</i>                                 | <i>Crédit Coopératif</i>          | <i>Crédit Coopératif</i>              |
| Fort                             |                                     |                                     | Caisse d'Epargne   | Caisse d'Epargne<br>Crédit Mutuel | Caisse d'Epargne<br>Crédit Mutuel     |
| Très fort                        |                                     |                                     |  |                                   |                                       |

Ainsi, notre analyse débouche sur les résultats suivants.

Tout d'abord, dans une perspective diachronique, on observe un renforcement du niveau d'intégration stratégique de la RSE pour l'ensemble des banques coopératives. Le mutualisme, présent dans tous les rapports, avec ses vocables de « valeurs », d'« héritage mutualiste » créent un terreau fertile aux banques coopératives pour investir le champ de la RSE. Cependant, cet engagement se fait dans une certaine confusion où mutualisme, RSE et DD viennent se nourrir mutuellement. La dimension locale, de proximité, d'engagement et de soutien du territoire et de son économie dans le temps sont des thèmes qui « parlent » aux banques coopératives et leurs permettent de donner une dimension sociétale à la RSE.

Ensuite, à l'exclusion du Crédit Coopératif qui ne produit pas explicitement de rapport RSE ou DD, les banques coopératives se distinguent selon qu'elles utilisent un référentiel normatif -avec le risque qu'il ait été construit pour des entreprises à valeurs actionnariales et ne caractérise pas « effectivement » les organisations coopératives- avec une légitimité importée, ou un référentiel spécifique articulée à une légitimité procédurale dans le cadre d'une stratégie substantielle. Cette logique de recherche d'indicateurs RSE fait néanmoins son chemin au sein des organisations et pourrait à l'avenir émerger. Des acteurs, comme le Crédit Coopératif, qui ne se sont pas pleinement impliqués dans la RSE pourraient ainsi vouloir marquer leur différence dans les prochaines années pour s'affirmer comme « la » banque coopérative de la RSE. Une course à la plus grande responsabilité sociale pourrait ainsi s'engager.

Enfin, ces processus illustrent la tension entre une approche mimétique d'un côté susceptible d'introduire un processus de banalisation (Caisse d'Epargne-Crédit Agricole) et une approche intégrée fondé sur un système global de légitimité (Crédit Mutuel). Les banques coopératives

sont actuellement à un tournant, soit elles s'affirment en tant que « banque coopérative » et optent pour une communication RSE en lien avec cette identité, soit elles poursuivent vers une voie de banalisation de leur communication. Certains indicateurs pourraient laisser à penser que l'affirmation coopérative dans un avenir très proche soit, finalement, l'élément « banal » au sein des banques coopératives.

Ces résultats peuvent être synthétisés dans la typologie suivante.

Schéma : Typologie des positionnements des banques coopératives en termes de RSE

| Source de légitimité et Degré de formalisation   | Légitimité importée Et référentiel normatif  | Légitimité procédurale Et référentiel spécifique   |
|--|--|--|
| <div style="text-align: center;"> <p>+</p> <p>↑</p> <p>degré de formalisation</p> <p>↓</p> <p>-</p> </div> | Caisse d'Epargne<br>Crédit Agricole<br><b>la RSE-DD comme légitimation par l'imitation et l'expertise externe</b><br><div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;">une approche mimétique</div> | Crédit Mutuel<br><b>la RSE-DD comme légitimation du modèle coopératif</b><br><div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;">une approche intégrée et substantielle</div> |
|  | Banques populaires<br><b>la RSE-DD structurée mais peu valorisée</b><br><div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;">une structuration mimétique et symbolique</div>                           |  |
|  |  | Crédit Coopératif<br><b>la légitimation du modèle coopératif hors RSE-DD</b><br><div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;">une approche d'ESS</div>                  |

Source : Elaboration par les auteurs

## Conclusion

Nous avons posé les bases d'une première approche de la prise en compte de la RSE par les banques coopératives et des registres de légitimité auxquelles les stratégies mises en œuvre font référence. Nous avons à la fois pu repérer des effets de temporalité et la diversité des modèles. Incontestablement le risque du mimétisme n'est pas à exclure et avec lui la disparition de l'opportunité de renouveler les registres de légitimité du modèle coopératif. Pour autant le modèle développé au sein du Crédit Mutuel offre de nouvelles perspectives d'objectivation des spécificités coopératives dont on perçoit qu'elles pourraient être systématisées à l'échelle européenne pour les banques coopératives. Ce travail encore

exploratoire mériterait d'être approfondi dans une démarche plus systématique d'évaluation et d'*accountability* des modèles spécifiques, qui se caractérisent par une production volontaire d'externalités positives sociales et territoriales, des modes d'organisation participatifs et l'importance des réseaux et des actifs stratégiques qui lui sont liés et qui constituent une des originalités organisationnelles de la diversité des capitalismes contemporains.

Reste néanmoins deux interrogations. La première porte sur l'ambition de leur RSE : les banques coopératives peuvent-elles se satisfaire de la logique mimétique ou de celle de légitimation coopérative, ou doivent-elles adopter un positionnement pro actif en mettant en avant des registres d'action renouvelés ? De façon liée, leurs performances étaient pour partie imputable au modèle de la proximité fondé sur la relation sociétaire dans un engagement de long terme. Lorsqu'elles sont engagées sur les marchés internationaux, avec des véhicules côtés, ce modèle devient obsolète. Dès lors doivent-elles se doter des mêmes outils que les banques SA sur ces marchés ou doivent-elles choisir une trajectoire de développement alternative ? On voit donc au delà de la RSE, les défis auxquels sont confrontées les banques coopératives.

## **Bibliographie**

ACI, «Déclaration sur l'identité coopérative, approuvée lors du Congrès de Manchester-sept. 1995», in *Réseau Coop*, vol. 3, n°2, nov-déc, p.11 « International Cooperative Alliance : statement on the cooperative identity », 1995.

Baudry B., *Economie de la firme*, Coll. Repères, la Découverte, 2003.

Caby J., Hirigoyen G., La valeur partenariale : un outil de gouvernance, *La Revue du Financier*, n° 155, septembre-octobre, pp.27-41, 2005.

Capron M., Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier, in *Management et Sciences Sociales*, 2007

Capron M., Quairel-Lanoizelée F, *La Responsabilité Sociale des Entreprises*, Coll. Repères, La Découverte, 2007.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs enjeux et stratégies, Coll. Alternatives Economique, La Découverte, 2004.

CCE, *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.

Charreaux G., Desbrière P., *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance Contrôle Stratégie, vol 1-n°2, pp. 57-88, 1998.

Colletis G, Richez-Battesti N., Gianfaldoni P., ESS, territoires et proximités, in *RECMA, Revue Internationale de l'Economie sociale*, n° 296, pp.8-25, mai 2005.

Di Salvo R., La *Governance* des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, G. Gloukoviezoff (dir.), *Exclusion et Liens Financiers – L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras 2002, Economica, Paris, 165-179, 2002.

EACB, *La responsabilité sociale des entreprises : les activités des banques coopératives*, Bruxelles, 2005.

Forest V., Le Bas C., Le pouvoir régulateur de la RSE des entreprises : une analyse exploratoire, in *Economies et sociétés*, Série W, n°10, pp.3-24, 2008.

Handelman J, Arnold S., The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, vol. 63, n°3, pp.33-48, 1999.

Lamarque E., Mutualisme et valeurs d'entreprises : risques et opportunités liés à l'essor de la RSE, *Les Cahiers de l'histoire de l'Épargne*, n°11, pp. 121-131, mars 2007n

Marais M., Reynaud E., Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *WP n° 809*, CEROG IAE Aix-en-Provence, 2007.

Perez R., Pour une approche socialement responsable du management, in Dupuis J-C., Le Bas C., *Le management responsable*, Economica, 2005.

Gabriel P., Cadiou C., Responsabilité sociale et environnementale : les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises, in Dupuis J-C., Le Bas C., *Le management responsable*, Economica, 2005.

Pastré O., *Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire*, Rapport pour le Comité Consultatif du secteur financier, 2006.

Persais E., Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'Economie sociale, *RECMA*, n° 302, pp.14-39, nov, 2006.

Postel N ;, Rousseau S., Sobel R, Ma RSE : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste, *Economie Appliquée*, tome LVI, n°3, pp. 229-253, 2006.

Richez-Battesti N., Les banques coopératives en France : entre banalisation et reconquête identitaire, in *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*, Association d'Economie Financière, 2006.

Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.), *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, Ed. L'harmattan, 2006.

Richez-Battesti N.et al., Banques coopératives et innovations sociales, *RECMA*, n°301, Juillet, pp. 26-41, 2006.

Richez-Battesti N., Alberola E., De la responsabilité sociale des entreprises : un essai d'évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003, in Dupuis J-C., Le Bas C. (coord.), *Le management responsable, Vers un nouveau comportement des entreprises ?* Economica, 2005.

Rousseau A., La banque mutualiste : d'un héritage embarrassant à une identité commerciale différente », in *Exclusion et liens financiers*, Rapport du Centre Walras, Economica, pp. 303-326, 2004.