

La participation des sociétaires dans les entreprises de l'ESS.

**L'exemple des mutuelles, des banques coopératives et des
coopératives de consommation en Limousin et Poitou-Charentes**

Gilles Caire (CRIEF, Université de Poitiers)

Marius Chevallier (GEOLAB, Université de Limoges)

Denis Malabou (LAPE, Université de Limoges)

Avec la participation de :

**Claire Dubois, Aurélie Duport (Stagiaires du M2 Droit et administration des organisations
partenariales et/ou associatives, Université de Limoges)**

**Arnaud Fraysse (Stagiaire du M2 Droit et développement de l'économie sociale et solidaire,
Université de Poitiers)**



1. Question de recherche et problématique

« *Le sociétaire est au cœur de nos organisations et on peut dire, comme les hommes politiques par rapport à leurs électeurs, que si nous perdons le sociétaire, tout le reste de la pyramide s'écroule.* » Cette déclaration en 2007 d'Etienne Pflimlin, alors Président du Crédit Mutuel et d'EACB (European Association of Co-operative Banks), rappelle que le sociétaire est la figure centrale du modèle coopératif et mutualiste. Il incarne en sa seule personne différentes parties prenantes traditionnelles de l'entreprise. Il est consommateur, en tant qu'usager du service. Il est (hors mutuelles) propriétaire rémunéré, en tant que détenteur de parts sociales. Il est décideur, en tant que participant au « 1 personne = 1 voix ». Il est aussi implicitement militant, dépassant ses seuls intérêts personnels en acceptant les valeurs de responsabilité et de solidarité, et les principes de réserves impartageables et d'impossibilité de plus-value. Il est l'habitant du territoire du fait de l'organisation décentralisée de la plupart des coopératives et mutuelles. Il peut encore – plus rarement - être producteur, en proposant ses services bénévoles à la structure.

Personne centrale de l'organisation coopérative et mutualiste, le sociétaire reste pourtant paradoxalement mal connu. Quelles sont ses motivations ? Pourquoi et comment est-il devenu sociétaire ? Qu'attend-t-il de sa coopérative ou de sa mutuelle ? Comment interprète-t-il les évolutions récentes ? Que souhaiterait-t-il pour l'avenir ? Autant de questions sans réponses.

Mais la citation ci-dessus dénote aussi l'inquiétude des dirigeants des grandes structures instituées de l'économie sociale, avant même la crise financière de 2008, quand à la fragilité du modèle coopératif et mutualiste, au délitement de « l'affectio cooperatis », à l'éloignement progressif entre la base sociétariale et le sommet des dirigeants, élus et salariés. En effet, les banques coopératives se sont largement inspirées des pratiques des sociétés par actions au cours des 30 dernières années (filialisation, croissance externe, sélection et différenciation des clients, renforcement des pouvoirs des investisseurs, spéculation sur les marchés financiers internationaux). Les mutuelles de santé pour leur part ont connu dans la période récente un très fort mouvement de concentration. Et les coopératives de consommation, encore très puissantes au début des années 1980, sont aujourd'hui très peu nombreuses à être encore en vie.

Dans ce contexte, la plupart de ces structures sont aujourd'hui engagées dans des plans de réflexion stratégique sur leur modèle de gouvernance sociétariale. Elles ressentent toutes la nécessité d'une redynamisation et d'un renouvellement des modalités d'engagement des sociétaires, en matière de participation aux assemblées générales, de rôles des délégués et administrateurs locaux, de partage des responsabilités entre les administrateurs nationaux et le top management.

Dès lors, notre recherche cherche à répondre à deux questions : Qui sont les sociétaires actifs aujourd'hui ? Comment les organisations les impliquent-elles dans les choix d'entreprise ? Nos deux objectifs sont d'élaborer une typologie des rôles des sociétaires et des administrateurs, au croisement de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'économie sociale et solidaire ; et de recenser des exemples de bonnes pratiques de renouveau sociétarial dans le champ des coopératives et des mutuelles.

2. Éléments de cadrage théorique

Cette recherche s'inscrit dans deux débats théoriques. En premier lieu, elle s'intègre dans la littérature sur l'efficacité comparée de la gouvernance actionnariale et de la gouvernance en ESS. Pour ses promoteurs, la gouvernance en ESS permettrait de concilier efficacité du marché et satisfaction des besoins sociaux, de mieux maîtriser les risques et de favoriser l'ancrage local. Pour ses détracteurs, la gouvernance ESS aurait deux inconvénients majeurs : le manque d'incitations des sociétaires, des administrateurs et des managers ; les surcoûts de coordination liés à un accroissement des coûts de transaction et des coûts d'agence (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2008).

En second lieu, notre travail s'intéresse aux hypothèses de dégénérescence démocratique et d'isomorphisme institutionnel, dans un cadre de sociologie des organisations. Pour Michels (1911), la démocratie nécessite de l'organisation, mais il existe une tendance des organisations à créer une oligarchie, thèse connue sous le nom de « la loi d'airain de l'oligarchie ». Meister (1974) applique la théorie de Michels aux organisations démocratiques ayant des activités économiques. Il identifie quatre étapes dans un processus général de transformation interne (ou dégénérescence) des organisations démocratiques (associations et coopératives) en entreprises, au cours duquel le pouvoir des dirigeants s'accroît et devient hégémonique tandis que les objectifs économiques prennent le pas sur les objectifs sociaux et d'autogestion. Pour Chaves (2004), il existe également le risque d'une connivence entre les administrateurs et les managers salariés, issus des mêmes élites économiques, politiques et culturelles. Cela peut même aller jusqu'à considérer les sociétaires comme des charges (*burdens*).

Par ailleurs, à la suite d'Enjolras (1996), il est devenu assez commun de caractériser l'évolution de l'économie sociale, et plus particulièrement de sa composante mutualiste et coopérative, à travers le concept d'isomorphisme institutionnel. Rappelons qu'il s'agit d'« *un processus contraignant qui forcent les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales* » (Di Maggio, Powell, 1983). Ce phénomène est décomposable en trois éléments : 1) l'isomorphisme coercitif qui désigne la pression exercée par la réglementation ; 2) l'isomorphisme mimétique qui décrit la standardisation des réponses aux difficultés par copie des formules « qui marchent » (ou qui à un moment sont supposés marcher) ; 3) l'isomorphisme normatif qui résulte de l'influence de l'expertise et de la professionnalisation.

Ces hypothèses ont été testées empiriquement dans quelques études récentes. Citons par exemple, une étude EACB (2007) qui repose sur la collecte de la vision des motivations des sociétaires par leur banque - et non sur une interrogation directe des sociétaires ; une enquête nationale sur les sociétaires du Crédit agricole (2012) ; un article de Carine Girard et André Sobczak (2010) cartographiant le degré d'engagement des sociétaires d'une des banques populaires ; deux articles s'appuyant sur l'observation d'assemblées générales et l'analyse des statuts de caisses locales de banques coopératives (Caire, 2010 ; Caire, Nivoix, 2012) ; un rapport de Dansac et alii (2013) sur la gouvernance bénévole dans les associations...

3. Présentation de la méthodologie

Cette recherche-action (novembre 2013 - mars 2015) sur le sociétariat (financée par le PRES Limousin Poitou-Charentes), est réalisée en partenariat avec les Observatoires des Chambres Régionales d'Economie Sociale et Solidaire Poitou-Charentes et Limousin, et avec le concours notamment de deux banques coopératives, d'une coopérative de consommation et de deux mutuelles de santé.

Champ territorial et sectoriel

Les deux régions supports sont particulièrement riches en matière d'entreprises de l'ESS. La région Poitou-Charentes compte avec Niort le fief historique de la MAIF, la MAAF et la MACIF. Limoges constitue le lieu de départ de l'histoire de Coop Atlantique, dont le siège se situe aujourd'hui à Saintes. La Région Poitou-Charentes est la seconde région de France en termes de % d'emplois dans l'ESS.

La recherche est centrée sur les banques coopératives, les coopératives de consommation, les mutuelles de santé et d'assurance des deux régions précitées. Les SCOP ont été d'emblée écartées de l'analyse car l'objectif de la recherche était de s'intéresser aux coopératives d'usagers et non de travailleurs. Les coopératives de commerçants et d'artisans, les coopératives agricoles et les CUMA ont été exclues partiellement de l'analyse du fait de la culture professionnelle commune et du statut d'entrepreneur de leurs membres. Elles ont toutefois été intégrées au niveau des entretiens réalisés dans la première phase, et des exemples de bonnes pratiques ont également été extraits de ce champ.

Entretiens élus et questionnaire en AG

Une trentaine d'entretiens exploratoires ont tout d'abord été réalisés auprès de responsables élus de caisses locales de banques coopératives, de délégations départementales de mutuelles de santé et de mutuelles d'assurances, de coopératives agricoles et de CUMA, de coopératives de consommateurs, d'une coopérative scolaire et d'une coopérative d'artisans.

Puis une nouvelle vague d'une trentaine d'entretiens a été menée, auprès de dirigeants élus et de salariés responsables du sociétariat, des coopératives et des mutuelles les plus importantes (en termes d'emplois) des deux régions. Ces entretiens se fondaient sur une grille comportant 5 thématiques : le champ lexical, les types de sociétaires, les critères d'adhésion et le sentiment d'appartenance, le fonctionnement démocratique, les politiques innovantes. Un focus particulier a été mis sur la description des activités des sociétaires actifs et des élus.

En parallèle, un questionnaire a été diffusé lors d'assemblées générales - locales, départementales ou régionales - de coopératives et de mutuelles en ayant accepté le principe. La quinzaine de questions concernaient le profil socio-démographique du sociétaire présent en AG, son entrée dans le sociétariat, son ressenti dans sa relation à la structure, ses centres d'intérêts, ses motivations, ses attentes...

Recueil de bonnes pratiques

Après analyse et synthèse des éléments collectés dans la phase précédente, le groupe de chercheurs élaborera un guide des bonnes pratiques à destination des entreprises, avec une synthèse pour le grand public pour faciliter le recrutement de nouveaux coopérateurs. Il est également prévu un séminaire de restitution dans le cadre du mois de l'économie sociale en novembre 2014, ainsi que de proposer d'organiser des séminaires de formation des administrateurs et dirigeants dans les coopératives et mutuelles enquêtées

4. Principaux résultats attendus

Le travail d'analyse des données et propos recueillis est en cours, aussi nous ne présentons ici que quelques premiers exemples de résultats.

Les systèmes de gouvernance sont très divers selon les structures, tant au plan de l'articulation des échelons territoriaux existants (cantonal, arrondissement, départemental, régional, suprarégional, national), qu'au plan des modalités d'élection des administrateurs et/ou de désignation des délégués et de leurs champs d'actions respectifs. Il n'existe pas de « modèle unique » de gouvernance coopérative.

L'analyse des sites internet des structures étudiées montre que la visibilité de la communication vis-à-vis des sociétaires et adhérents est également extrêmement variable, en termes d'affichage sur la page d'accueil, de vocabulaire utilisé, de contenu d'informations données sur la vie coopérative...

Pour se qualifier, les sociétaires et leurs élus choisissent des termes très variés, souvent dépendant de l'histoire institutionnelle de la structure : membre, coopérateur, mutualiste, adhérent, militant, bénévole, syndicaliste, associé, co-proprétaire voire parfois actionnaire... Mais ces qualificatifs expriment aussi leur propre histoire avec cette structure, et permettent de dégager différents types de comportement sociétariat : consommateur, intéressé, motivé, attentif, impliqué, politisé, altruiste...

Les questionnaires en AG font également ressortir quelques traits dominants concernant les sociétaires présents : près des 2/3 ont plus de 60 ans, 60% des sociétaires le sont depuis plus de 20 ans, le quart le sont par tradition familiale. On note également une surreprésentation des cadres, enseignants, employés et retraités et une sous-représentation des ouvriers, demandeurs d'emploi et personnes au foyer. Ces sociétaires viennent en AG (pour la moitié systématiquement et pour 20% régulièrement) principalement pour être au courant des actions et des comptes de la structure, et sont moins intéressés par les aspects électifs, d'emplois, de débat ou de convivialité. Pour les 3/4 de ces sociétaires, il existe une différence positive importante ou extrêmement importante entre leur structure et ses concurrents capitalistes. Et si les femmes sont nombreuses en AG (45%), elles le sont par contre moins au niveau des conseils d'administration (20 à 30%) et des Présidences (moins de 10%)

Les entretiens permettent également de décrire les activités au quotidien des délégués, administrateurs et des sociétaires bénévoles (ces derniers consacrent en moyenne 5h par mois à la structure) : gestion des personnes en difficulté, rencontres avec les sociétaires et adhérents, contacts avec les salariés, recrutement et intégration de nouveaux sociétaires actifs...

Enfin la remontée, via les entretiens, de bonnes pratiques en matière de redynamisation du sociétariat est particulièrement riche : actions pour attirer les sociétaires en AG, boîte à idées, commission des jeunes, promotion de l'inter-coopération, conseil d'administration ouvert, carte administrateur, ateliers sociétaires, CA et DG Junior, produits réservés aux sociétaires, extranet administrateurs, AG à date fixe, plafond d'âge, management participatif, AG ouverte...

Ces premiers résultats partiels semblent donc plutôt témoigner de phénomènes de régénérescence du sociétariat dans les grandes structures coopératives et mutualistes.

5. Bibliographie indicative

- Boned O. (2008), Le sociétaire dans le gouvernement d'entreprise : Quelle communication des banques coopératives européennes ? *ICBA Europe*
- Caire G. (2010), De la démocratie locale dans certaines banques coopératives, *RECMA*, n°316, mai
- Caire G., Nivoix S. (2012), La démocratie sociétariale vue d'en bas. Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives, *Revue Française de Gestion*, n°220, janvier, p.17-30
- Chaves R., Sajardo-Moreno A. (2004), Social economy managers: between values and entrenchement, *Annals of public and cooperative economics*, vol. 75, n°1, p.139-161
- Cornforth C. (2004), The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n°1, p. 11-32
- Crédit agricole (2012), *Enquête commandée à l'institut LH2*, document interne
- Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C. (2013), Renouveau et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes, *Rapport terminal sur les travaux menés dans le cadre du projet REBDA*
- Di Maggio P., Powell W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48 (103)
- EACB (2007), *60 millions de sociétaires des banques coopératives. Quels enseignements ?* Bruxelles
- Enjolras B. (1996), Associations et isomorphisme institutionnel, *RECMA*, n°261
- Girard C., Sobczak A. (2010), Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française, *Revue Management & avenir*, n°33, mars
- ISTEC (2008), *Actes du Colloque Coopératives et mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et*
- Meister A. (1974), *La participation dans les associations*, Les éditions ouvrières, Paris
- Michels R. (1911), Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy, <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/michels/polipart.pdf>
- Pflimlin E. (2006), *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport IFA
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.) (2006), *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.), (2008), *La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises*, Rapport à la DIISES
- Spear R., Governance in Democratic Member-Based Organisations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n°1, 2004, p. 33-59