

## Introduction

Lorsqu'on parle du modèle coopératif, deux réflexions viennent immédiatement à l'esprit : une gouvernance différente de celle du modèle actionnarial, fondé sur le principe un homme – une voix, et la référence à un système de valeurs marqué historiquement par la solidarité, la proximité, l'engagement dans les territoires et plus généralement la volonté de créer de la valeur pour les membres. Ce système de valeurs constitue donc l'ADN de ces organisations, par construction. Cependant, dans le contexte actuel de renforcement des préoccupations éthiques et de responsabilité sociétale au sein des organisations et des entreprises classiques, l'apparition d'entreprises à mission ou les obligations créées par la loi PACTE, les coopératives sont de plus en plus challengées sur ce qui fait leur ADN et n'en ont plus le monopole. Il était donc nécessaire, dans le cadre des travaux de la chaire Management et Gouvernance des coopératives financières, d'étudier en profondeur les modalités et les conséquences en matière de gestion des organisations de cet ancrage originel en termes de valeurs pour voir dans quelle mesure elles constituent une source d'avantage concurrentiel. Nous avons pu bénéficier de la qualité des relations que nous entretenons avec le monde coopératif au niveau de la chaire avec en particulier le soutien des Fédérations des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne ainsi qu'avec des structures non bancaires comme les SCOP, les coopératives d'activité et d'emplois ou les coopératives agricoles. Cela nous permet de faire émerger des éléments propres au secteur bancaire mais plus généralement d'identifier des principes généraux faisant la spécificité du management de ces organisations.

Cet ouvrage traite donc de l'impact de ces valeurs à deux niveaux : celui des processus de décision, de la gouvernance et de la stratégie générale (Partie 1), celui des principales fonctions du management

au travers des politiques RH, commerciales, de l'intégration concrète des aspects RSE ainsi que des conséquences liées à un cadre juridique particulier (Partie 2).

La partie 1 s'attache donc à démontrer comment les valeurs coopératives sont un facteur orientant clairement un certain nombre d'orientations stratégiques, influencent les acteurs et constituent une réelle spécificité et offrent ainsi un levier pour un avantage concurrentiel. Le premier chapitre, rédigé par Mariem Ghares et Eric Lamarque, rappelle comment les valeurs peuvent intervenir dans les processus de décisions stratégiques. Dans le secteur bancaire, mais aussi de façon plus générale, on s'aperçoit que la meilleure façon de garantir leur respect, est de faire participer les acteurs au processus de décision, en particulier la gouvernance, passant la stratégie au tamis de ces valeurs. Dans la continuité, le second chapitre de Julien Batac et Salma Elkaoukabi évalue la capacité de différenciation que porte aujourd'hui ces valeurs en se livrant à une comparaison avec les banques commerciales. Ils confirment le risque de banalisation de ces valeurs et montrent comment les banques coopératives sont revenues à ces valeurs fondamentales, en les affichant et en démontrant leur plus grande légitimité pour les porter.

Au-delà des aspects stratégiques, cette première partie s'attache à évaluer les effets de la coexistence de ces valeurs avec les exigences d'exercer son activité dans un contexte concurrentiel assez classique en faisant face aux défis de n'importe quelle organisation. La plupart des coopératives que nous avons l'habitude d'étudier nous ont toujours dit ne pas vouloir déroger aux exigences et attentes de la clientèle qui sont souvent des sociétaires. Cette situation confère un caractère hybride à ces organisations qui n'est pas sans effet sur la culture managériale et les pratiques de gestion. Dans le chapitre 3, Nathalie Bénét, Aude Deville et Séverine Ventolini analysent l'impact de cette hybridité sur les pratiques de gestion et montrent en quoi il est nécessaire de faire évoluer ces pratiques afin de concilier valeurs économiques et valeurs sociales. Elles reviennent sur le rôle clé de la gouvernance mais approfondissent aussi la question de la mesure de la performance et de l'influence sur les pratiques managériales. Cela les conduit à revisiter la notion de proximité en lui attachant des dimensions particulières de nature à mieux illustrer le positionnement des structures coopératives. Les chapitres 4 et 5 approfondissent ces deux dimensions que sont la nature des mesures de performance et l'impact sur les pratiques de gestion. Dans le chapitre 4, Christophe Maurel et François Pantin reviennent sur la place des politiques RSE dans ce type de structure, en principe naturelle-

ment tournée vers ces préoccupations. Ils confirment l'idée, qui sera reprise dans la partie 2, de la nécessité de mettre en place des outils de mesure de la performance dédiés à ces objectifs sociétaux. Ils insistent aussi sur le fait que ces organisations doivent aussi utiliser clairement cet engagement RSE dans une logique utilitariste pour en démontrer les avantages et la portée. Dans le chapitre 5, Mélissa Boudes, Stéphanie Chatelain-Ponroy et Philippe Eynaud poussent encore plus loin le raisonnement en analysant dans quelle mesure les organisations coopératives peuvent être un lieu d'expérimentation et d'émergence de nouvelles pratiques de management. Ils identifient cinq domaines dans lesquels on peut observer ou pourra observer un déplacement de ces pratiques, comme par exemple une gestion davantage démocratique que fondée sur une expertise purement professionnelle, ou le renforcement des coopérations pour aller au-delà d'alliances classiques.

Enfin dans le chapitre 6, Piter Anderson Severino de Jesus, Agnès Lancini et Gilles Paché insistent sur la nécessité de diffuser et partager des connaissances qui permettent à l'ensemble des membres mais également aux managers des coopératives de disposer des capacités nécessaires à prendre les décisions. Ils montrent en particulier comment cette diffusion et cette acquisition des compétences peut se réaliser dans un contexte inter organisationnel *via* leurs gouvernances en développant leurs réseaux avec d'autres organisations pour s'adapter aux préoccupations sociales et économiques de leurs membres, ou, sanitaires et environnementales, de leurs clients. Toutefois, ces dispositifs gagneraient à se structurer pour optimiser l'identification et la protection des connaissances déterminantes.

La partie 2 rentre dans le détail de certaines pratiques de gestion. Dans le chapitre 7, Géraldine Michel, Valérie Zeitoun et Samuel Haddad insistent sur la nécessité de véritablement travailler l'identité de sa marque pour en faire de véritables marques coopératives. Ils démontrent que les acteurs ont réussi dans cet exercice de création et de renforcement de leur marque. Ce capital-marque est aujourd'hui un levier de différenciation pour toute organisation et les coopératives doivent renforcer leur capacité à le constituer, à l'utiliser et le développer. Toujours autour de ces aspects marketing, Amélie Artis, Virginie Monvoisin et Sandrine Ansart reviennent dans le chapitre 8 sur une dimension essentielle de la relation client au travers de la mobilisation du système d'information (SI) commercial. Elles se centrent sur le rôle central des chargés d'affaires qui sont les utilisateurs de ces SI mais également sur les incitations à avoir une dimension relationnelle forte en raison de ce caractère coopératif ; une autre

illustration de cette hybridité naturelle de ces organisations avec la montée en puissance de l'utilisation de supports technologiques pour prendre les décisions sans renoncer à maintenir une dimension relationnelle forte. Enfin, à la frontière des pratiques de consommation et de l'engagement collectif, Karim Machat et Fabienne Pinos, dans le chapitre 9 montrent au travers d'une étude de cas que la consommation socialement responsable des coopérateurs ne suffit pas à garantir le succès d'un projet coopératif et participatif de cette envergure. Cela implique une application stricte des règles de participation et une réaffirmation des valeurs coopératives.

Le chapitre 10 rentrent dans le détail de certaines pratiques RH. Chloé Guillot-Soulez et Sébastien Soulez analysent comment on peut valoriser le modèle coopératif à travers les pratiques RH mais aussi analyser les perceptions qu'en ont les personnes concernées. Il ressort que le caractère hybride de l'organisation, s'il est source de tensions, peut aussi constituer un atout pour attirer et susciter l'engagement des individus qui y travaillent.

La question de l'évaluation de la performance des organisations constitue un thème central du management et de la gestion. Plusieurs travaux ont montré que sur les critères traditionnels de mesure, qu'ils soient financiers ou liés à la qualité des produits et des services, on ne pouvait pas mettre en avant les spécificités des coopératives. Dans le chapitre 11, Damien Mourey et Mariam Konate abordent la question d'une autre série de mesures liée à l'impact social. Cette difficulté, pour les coopératives, de démontrer leur impact social, peut remettre en cause la légitimité, ou, a minima, la singularité du modèle. En se fondant sur le concept d'*accountability* et sur les spécificités des débats relatifs aux démarches d'évaluation de l'impact social/sociétal, ils analysent la démarche d'évaluation de l'« engagement territorial » entreprise depuis plusieurs années par une grande banque coopérative. Ce faisant ils posent les bases des principes d'évaluation de la diversité des impacts sociétaux.

Enfin, en relation avec notre vision holistique d'appréhender les pratiques de gestion, Paul Le Floch, dans le chapitre 12, propose une analyse juridique de ces formes de regroupement que sont les coopératives en prenant l'exemple du commerce et des regroupements de détaillants. Il s'attarde sur un aspect essentiel et qui, sans doute, constitue la première spécificité, à savoir que ces formes d'organisations ne distribuent pas de dividendes. Pour autant, le retour des excédents vers les membres peut prendre différentes formes qui nous sont rappelées à cette occasion pour montrer que ces excédents que réalisent ces structures peuvent faire l'objet de restitutions.

Cet ouvrage collectif est donc le résultat de notre volonté, *via* la chaire Management et Gouvernance des coopératives financières et d'autres chaires de l'IAE PARIS-SORBONNE, de vouloir réunir des chercheurs et de coordonner un programme de recherche global sur le monde coopératif et ses modes de fonctionnement. L'hybridité de ces organisations, confrontées à des logiques de marché, mais voulant faire valoir leur différence coopérative, produit un cadre au sein duquel émergent de nouvelles pratiques managériales, un lieu d'innovation possible pour les pratiques de gestion, un lieu pour identifier de nouveaux critères de performance, l'idée aussi qu'un autre management est possible à partir du moment où l'ensemble des membres l'a décidé. Naturellement elles sont un lieu de tension entre ces deux logiques. On retrouve ces tensions parfois entre les membres, dans les instances de gouvernance, et les managers qui parfois se considèrent dans une entreprise classique tournée vers la maximisation du profit. Le monde coopératif et plus généralement les organisations de l'économie sociale et solidaire constituent un sujet d'étude qui ouvre nos perspectives pour nourrir les pratiques de management alternatives ou revisitées, menant à une gestion beaucoup plus collective et participative que celle observée dans les entreprises classiques.