

Le modèle de la banque coopérative: particularités et gouvernance

[The model of cooperative bank: characteristics and governance]

Ikhlas Mergoum

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Souissi,
Université Mohamed V de Rabat,
Rabat, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Currently, cooperative banks compete with the biggest capitalist financial institutions. In principle, the aims, values and governance of this banking model are not identical to those of conventional capitalist banks mainly oriented towards maximizing short-term financial performance. Indeed, the specific governance of cooperative banks presupposes a much more democratic vocation, equitable and sustainable. The originality of this work lies in the asking milestones or thought on the model of the cooperative bank is still unknown in Morocco despite his international success. More specifically, the objective of this paper is to present the specifics of the cooperative bank and analyze the governance mechanisms it adopts to ensure the balance between the cooperative identity and the economic and financial performance.

KEYWORDS: Banking, Cooperative Bank, partnership governance, democracy, performance.

RESUME: Actuellement, les banques coopératives rivalisent avec les plus grandes institutions financières capitalistes. En principe, les finalités, les valeurs et la gouvernance de ce modèle bancaire ne sont pas identiques à celles des banques capitalistes classiques orientées principalement vers la maximisation du rendement financier à court terme. En effet, les spécificités de la gouvernance des banques coopératives présupposent une vocation beaucoup plus démocratique, équitable et durable. L'originalité de ce travail réside dans le fait de poser des jalons ou des pistes de réflexion sur le modèle de la banque coopérative qui demeure encore méconnu au Maroc malgré son succès international. De façon plus spécifique, l'objectif de cette communication est de présenter les particularités de la banque coopérative et analyser les mécanismes de gouvernance qu'elle adopte afin d'assurer l'équilibre entre l'identité coopérative et la performance économique et financière.

MOTS-CLEFS: Secteur bancaire, banque coopérative, gouvernance partenariale, démocratie, performance.

1 INTRODUCTION

Depuis maintenant plus d'un demi-siècle, le secteur bancaire est largement dominé par le modèle des sociétés de capitaux dans lesquelles le pouvoir de décision de chacun dépend de la valeur des actions en sa possession. Ce modèle s'est révélé très efficace pour mobiliser des capitaux, cependant il a causé la concentration du pouvoir de décision entre les mains de quelques personnes physiques ou morales au détriment des besoins de la majorité. En effet, dans un contexte de gouvernance fondée sur le pouvoir financier, le risque est grand que des dirigeants prennent des décisions favorables à leurs propres intérêts à court terme au détriment de ceux de l'entreprise à long terme et de ses parties prenantes. La crise financière qui a éclaté en 2008, a dévoilé les limites de cette économie motivée par les seuls profits à court terme et au bénéfice d'une minorité. Par contre, la banque coopérative est un modèle qui a su marier la performance économique à la

satisfaction des intérêts collectifs de ses membres. Des recherches ont montré que les banques coopératives avaient bien mieux résisté à cette crise que les banques classiques. Cette réussite est le résultat des orientations et stratégies très différentes de celles empruntées par les banques capitalistes et qui sont le fruit des spécificités des coopératives tel que la gouvernance démocratique et partenariale, considérée comme l'un des principaux facteurs de ce succès.

En effet, la logique des banques issues de l'économie sociale est profondément inspirée de la philosophie coopérative. L'objectif principal n'est pas la rémunération du capital mais l'amélioration des conditions de vie des populations par la mise en commun de ressources. La rentabilité ne s'exprime que sur le long terme et c'est la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des besoins de ses membres qui sont visés en premier lieu. Selon l'Association Internationale des Banques Coopératives (AIBC), une banque coopérative est une entité bancaire dont le capital est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires ayant la double qualité de propriétaires et de clients de leur banque. Ceux-ci peuvent être des personnes morales ou physiques (particuliers, syndicats, mutuelles, associations, collectivités publiques, etc.) L'efficacité de la gestion d'une banque coopérative ne repose pas uniquement sur la maximisation des profits, mais également sur un consensus implicite de parties prenantes afin de servir aux mieux les intérêts des membres et des collectivités [1].

L'ambition de ce travail est de présenter dans un premier temps le modèle bancaire coopératif, ses principes et ses spécificités, ensuite analyser les particularités des mécanismes de gouvernance adoptés par ces banques afin d'associer la performance économique à la solidarité coopérative.

2 LES BANQUES COOPERATIVES : PRESENTATION ET CARACTERISTIQUES

2.1 SPECIFICITES DU MODELE DE LA BANQUE COOPERATIVE

Les banques coopératives fournissent généralement à leurs membres qui sont à la fois associés et usagers ; propriétaires et clients de leur banque, la même gamme de services et produits bancaires (prêts, dépôts, comptes bancaires, ...) que les banques classiques mais elles se différencient de ces dernières par, leurs buts, leurs valeurs, leur organisation et surtout leurs gouvernance. Selon les pays, le contrôle et la supervision des banques coopératives peuvent s'exercer directement par des autorités nationales ou déléguées à un organe central ou une fédération coopérative. Généralement, elles sont contrôlées et inspectées par les autorités bancaires et sont soumises aux mêmes règles juridiques, fiscales, et prudentielles que les banques commerciales, ce qui les met à des conditions de concurrence égales vis-à-vis de ces banques. Les règles organisationnelles des banques coopératives peuvent varier selon les législations de chaque pays, mais elles partagent des caractéristiques communes qui résultent de leur statut de coopérative:

- **Des banques qui appartiennent à leurs clients** : dans une banque coopérative, les sociétaires des banques coopératives sont à la fois les clients et les propriétaires, par conséquent les besoins des associés rencontrent ceux des usagers. Ainsi, la première priorité d'une banque coopérative n'est pas la maximisation de ses profits, mais d'assurer les meilleurs produits et services à ses sociétaires. Certaines banques coopératives travaillent exclusivement avec leurs sociétaires mais la plupart d'entre elles proposent également leurs services bancaires et financiers à des clients non sociétaires.
- **Contrôle démocratique des membres** : les banques coopératives sont contrôlées par leurs sociétaires, qui élisent démocratiquement leurs représentants dans les instances statutaires. Les sociétaires disposent généralement du même droit de vote, selon le principe coopératif d' « une personne, une voix ».
- **Redistribution du résultat** : dans une banque coopérative, une partie importante du résultat, bénéfice ou excédent, est généralement mise en réserve. Une part de ce résultat peut aussi être redistribuée aux sociétaires de la banque coopérative, avec des limitations légales ou statutaires dans la plupart des cas. Les résultats ainsi redistribués peuvent l'être via une ristourne coopérative, qui dépend de l'utilisation des produits et services de la banque par chaque sociétaire, ou à l'intermédiaire d'un intérêt ou un dividende, qui est fonction du nombre de parts souscrites par chaque sociétaire.
- **Le principe de la non négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves** signifie que les parts ne sont pas librement négociables et ne sont pas non plus cotées. Elles ne sont rachetables que par la banque émettrice. En outre, les réserves non redistribuées sont indivisibles et impartageables.

La banque coopérative se développe localement, de manière décentralisée et horizontale au sein de circuits courts et distribués, afin de veiller à une meilleure réappropriation de ses produits et services. En effet, les banques coopératives réduisent l'exclusion bancaire et développent les capacités économiques de plusieurs millions de personnes en augmentant les crédits et l'accès bancaires dans des régions et des secteurs dans lesquels les autres banques sont moins présentes (PME, agriculteurs dans les régions rurales, classes moyennes ou populaires en milieu urbain). Ainsi, elles participent dans la

croissance économique des pays dans lesquels elles exercent leur activité et augmentent l'efficacité du système financier international.

En effet, ces banques sont très impliquées dans le développement local et participent au développement durable de leurs territoires puisqu'elles sont très enracinées dans leurs communautés d'appartenance. Cela est dû au fait que leurs sociétaires et les administrateurs sont généralement issus des communautés dans lesquelles ils exercent leurs activités. Ainsi ces banques donnent une grande importance à la place de la communauté et le développement d'une territorialité renforcent les liens, la fréquence des contacts, des échanges d'information, la compréhension des activités, une vision partenariale de la relation, l'établissement d'une confiance réciproque fondée a priori sur des principes communs [2]. En ayant des objectifs qui dépassent le court terme et la recherche d'une rentabilité démesurée, ces banques génèrent d'autres formes d'organisation productive et sociale.

2.2 LA RESISTANCE DES BANQUES COOPERATIVES PENDANT LA CRISE FINANCIERE 2007-2009

La crise financière de 2007-2009 a dévoilé les forces du modèle des banques coopératives, et a fait apparaître la possibilité que ce modèle bancaire puisse être une alternative au modèle capitaliste. En effet, même si elles ont rencontré des difficultés dans les activités sortant de leur champ traditionnel d'expertises, les banques coopératives ont pu en général résister dans la crise financière, notamment grâce à la solidité des réseaux coopératifs, permettant d'absorber les chocs financiers et de ne pas recourir à l'aide des États [3]. Non seulement les banques coopératives ont mieux résisté au cyclone financier [4], mais elles continuent à jouer également un rôle considérable dans développement socio-économiques de leurs membres et des collectivités locales et participent d'une manière importante dans la pérennité de la stabilité financière des marchés.

Durant la période de la crise financière de 2007 à 2010, la performance des banques coopératives été plus importante que celle de l'ensemble du secteur financier. Leurs rendement sur les capitaux propres (ROE) est en général plus faible mais il se caractérise par une stabilité importante par rapport à celui du secteur financier dans son ensemble. (figure. 1.1)

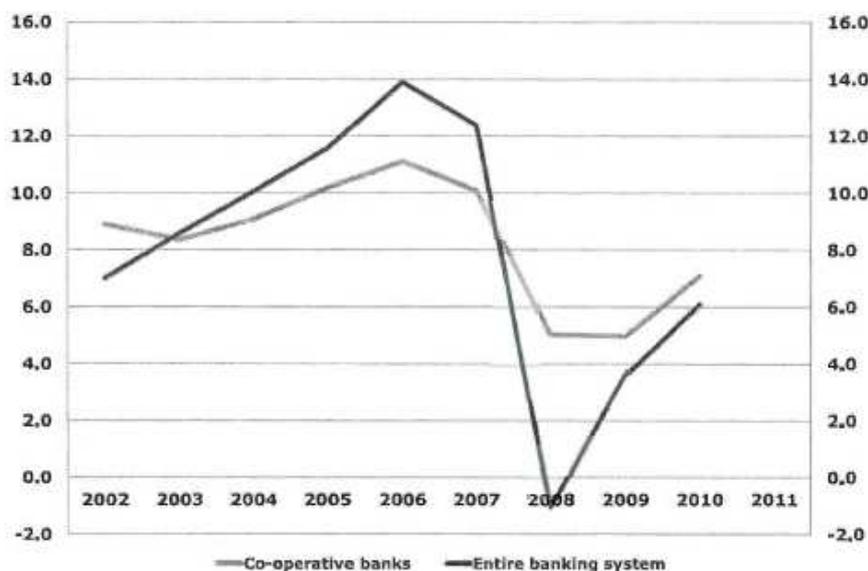


Fig. 1. Retour sur les capitaux propres des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010 [3].

D'autre part, le niveau de ROE des banques coopératives est satisfaisant. Groeneveld (2012) montre clairement l'influence des banques coopératives sur la stabilité des systèmes financiers nationaux. En effet, cela peut être prouvé par le calcul du Z-score permettant de déterminer la probabilité pour une firme de se retrouver en faillite. Ainsi, plus le Z-score est élevé, plus le risque de la faillite de l'organisation est faible. Pendant la période de la crise financière, le Z-score des groupes bancaires coopératifs a atteint presque le double du Z-score du système bancaire en son ensemble, ce qui démontre la stabilité des groupes bancaires coopératifs). (figure1.2)

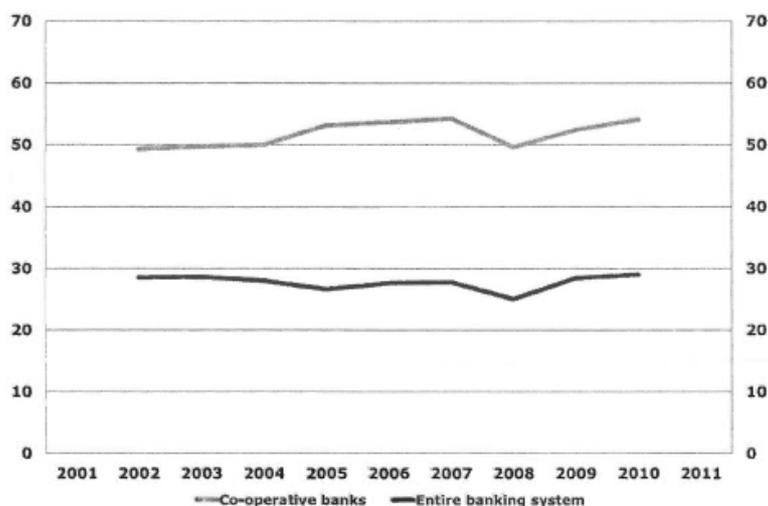


Fig.2. Z-score moyen des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010 [3].

Les groupes bancaires coopératifs européens ont su traverser la crise financière relativement bien, malgré les difficultés qu'elles ont rencontrées dans les activités sortant de leur champ traditionnel d'expertise. En effet, durant la période 2002 à 2010, en comparant le ratio des capitaux propres sur la totalité des actifs (E/ A) des groupes bancaires coopératifs à celui du système bancaire en son ensemble, on peut constater que le ratio des capitaux propres sur la totalité des actifs des groupes bancaires coopératives est systématiquement supérieur sur la période observée.

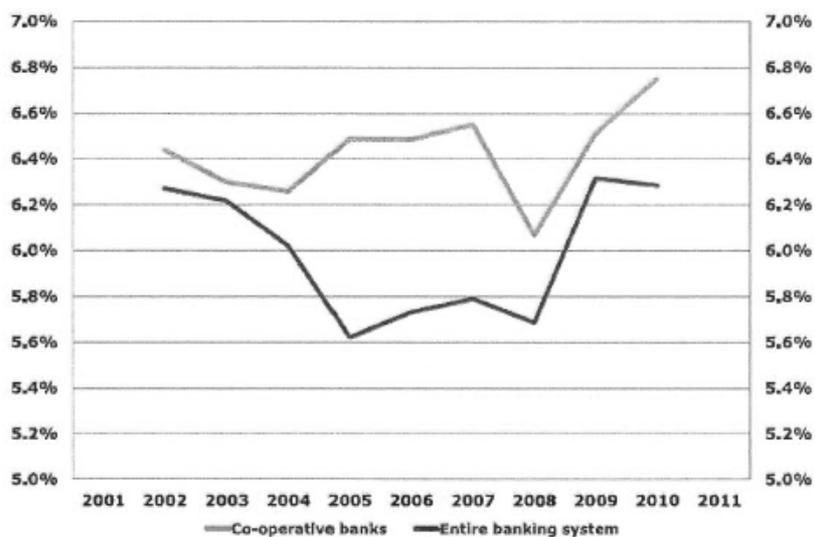


Fig.3. Ratio des capitaux propres sur les actifs des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010 [3]

Dans un contexte marqué par l'instabilité des marchés financiers, la hausse du chômage et la croissance de la pauvreté, le modèle bancaire coopératif grâce à ses valeurs démocratiques et humaines apparaît plus que jamais comme une solution alternative méritant une place plus importante dans le système financier actuel. En effet, les recherches montrent que les banques coopératives ont traversé la crise financière relativement mieux que les banques commerciales classiques parce qu'elles ne sont pas soumises aux mêmes pressions pour dégager des profits pour les investisseurs et des bonus pour les gestionnaires. Selon le quotidien Le Monde, les résultats économiques des banques coopératives sont supérieurs à la moyenne en raison d'une gestion prudente et la préservation de réserves et de capitaux propres [5].

3 SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES COOPERATIVES

3.1 ORGANISATION DES BANQUES COOPÉRATIVES

La banque coopérative est un modèle d'entreprise qui dissocie largement, mais pas complètement, la notion de propriété, définie par la valeur des parts ou des actions, de celle du pouvoir, soit la capacité à influencer sur la conduite de la banque. En effet, l'un des sept principes coopératifs édictés par l'Alliance Internationale des Coopératives est le contrôle démocratique des membres. Les valeurs démocratiques des coopératives bancaires, traduites notamment par le principe « une personne, une voix », confèrent à chaque associé une importance dans les mécanismes de prise de décision qu'un actionnaire ne peut que difficilement revendiquer dans une banque capitaliste. En effet la gouvernance partenariale est au cœur du fonctionnement de la banque coopérative.

Ainsi, les sociétaires ne sont pas réduits à des sources de capitaux mais ils sont considérés comme un actif stratégique spécifique qui doit être intégré et mobilisé, à la fois en interne et en externe quelques soit sa contribution dans le capital. Source d'informations, d'engagement et de compétences, vecteur d'élargissement des parties prenantes, ils permettent de réduire les asymétries d'information, l'incertitude et le risque lors de la relation bancaire. En ce qui concerne les administrateurs élus, ils sont susceptibles de contribuer à la sélection des projets et à l'ancrage sur le territoire à travers leurs savoirs et expertise. Souvent, ils sont à l'origine de configurations partenariales innovantes, renforcent et élargissent les réseaux et les processus de coopération. Enfin les sociétaires sont un élément fondamental au sein de l'organisation comme expression de l'équilibre et de l'identité coopératives.

Les banques coopératives disposent d'une organisation spécifique puisque les clients sociétaires prennent part à l'élection des dirigeants et aux prises de décisions. Elles se caractérisent par une gestion très décentralisée et locale et ont pour atout de mieux connaître les besoins et les attentes de leurs clients. Les banques coopératives sont des acteurs du développement durable et de la responsabilité sociale, tels que la lutte pour l'emploi et le combat contre l'exclusion sociale. Enfin, en général, ces banques ont tendance à avoir une gestion prudente, notamment dans ses opérations de financement sur les marchés financiers. En effet, les banques coopératives sont composées d'un système ou groupe de banques coopératives qui est un ensemble organisé géographiquement dans lequel s'associent principalement des sociétés coopératives de crédit. Ces dernières exercent leurs activités à travers des directives communes tout en respectant l'interdépendance décisionnelle des membres qui les composent. On distingue des échelons locaux, régionaux et/ou nationaux :

- **Le niveau local** : ou appelé caisse locale sont des coopératives détenues sous forme de part sociales par les sociétaires.
- **Le niveau régional** : des entités détenues par des caisses régionales, ce sont des établissements à part entière des coopératives sous forme de société de capitaux.
- **L'organe central ou national** : qui est également détenue par les niveaux régionales afin d'organiser la solidarité financière entre entités régionales : il centralise les excédents et refinance les entités déficitaires.

Cette structure pyramidale des banques coopératives se cumule avec un clivage organe politique/organe exécutif. L'étude des structures des banques coopératives a permis de dégager trois types d'organigrammes [1]. Le réseau coopératif « isolé » du reste du groupe, qui contrôle l'ensemble des filiales via l'organe central, qui a lui-même un statut SA

- Le réseau coopératif est « isolé » des filiales SA. Ces dernières sont contrôlées par une filiale cotée en bourse
- Un réseau caractérisé par l'absence de véhicule coté.

3.2 LES MECANISMES DE GOUVERNANCE DE LA BANQUE COOPERATIVE

En raison de son évolution, le concept de la gouvernance ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine [6]. La définition courante considère la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firme. L'Organisation de la Coopération et de Développement Economique (OCDE), dans son rapport sur les principes de la gouvernance d'entreprise, présente la définition suivante du terme: « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus».

Selon Charreaux [7], il s'agit d'un « ensemble des mécanismes ayant comme effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Par ailleurs, d'autres auteurs considèrent que les évolutions des formes organisationnelles ont conduit à écarter la vision actionnariale de la gouvernance, axée sur la seule préservation du capital financier au profit de la vision partenariale de la gouvernance. La gouvernance a été abordée aussi comme étant la structure des droits et des responsabilités entre les parties prenantes à la firme (approche partenariale ou stakeholders model). Dans ce cadre, la gouvernance des entreprises est basée sur le fait qu'il est important d'instaurer un système capable de réduire les conflits entre le principal et l'agent afin de maximiser la création de richesse de la firme. La théorie d'agence, formulée par Meckling et Jensen [8], constitue l'une des explications les plus imminentes de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, selon ces deux auteurs « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un décisionnel particulier ». Elle permet d'illustrer la relation entre dirigeants et actionnaires pour expliquer les conflits susceptibles d'influencer sur la performance de l'organisation, appelés coûts d'agence. Ces coûts d'agence sont liés à la recherche des dirigeants de servir leurs intérêts au détriment de la rentabilité des actionnaires.

La gouvernance d'entreprise fonctionne de manière différente dans le secteur bancaire par rapport à d'autres secteurs économiques. Macey et O'Hara [9] considèrent qu'une vision plus large de la gouvernance d'entreprise devrait être adoptée dans le cas des institutions bancaires. Le modèle bancaire coopératif est basé sur la logique de la maximisation de la valeur partenariale des parties prenantes grâce aux modes d'organisation internes qui soutiennent les valeurs de la solidarité au sein de l'établissement. Le mode de gouvernance participative ou partenarial constitue un pôle de stabilité et de régulation pour les banques coopératives, grâce à ses caractéristiques propres. En effet, les valeurs du sociétariat assurent pour chaque partie prenante une meilleure satisfaction de ses besoins grâce à la double qualité du client et du propriétaire. Ce modèle de gouvernance permet aussi de concrétiser des valeurs de conduite représentant l'un des principes fédérateurs de l'esprit du sociétariat. Le tableau suivant présente quelques valeurs du système du sociétariat qui correspondent à chacune de ses caractéristiques :

Tableau 1. Les valeurs du système du sociétariat

Principes	Valeurs
Volontariat et libre adhésion	Equité, droit de l'homme et liberté
Contrôle démocratique des membres	
Autonomie et indépendance	
Participation économique des membres	Justice économique
Education, entraînement et information	Assistance mutuelle
Coopération entre coopératives	
Intérêt de la communauté	

Source : Nilsson, 1996, p.637

La place et la fonction du sociétariat, à la fois dans l'activité de production, dans l'organisation interne des banques, mais aussi dans les choix stratégiques opérés, reste toutefois posée [10]. Les organisations sont plutôt à la recherche du consensus [11]. Ainsi, les différentes parties prenantes s'accordent sur un certain nombre de valeurs (égalité, solidarité, liberté et responsabilité) et sur un modèle de gestion démocratique (libre adhésion et participation, un droit de vote par personne).

▪ Mécanismes de gouvernances externes

Les banques coopératives sont soumises aux mêmes contraintes extérieurs et réglementations que les banques classiques. En effet, les obligations légales et réglementaires font partie des incitations extérieures qui visent à obliger le secteur bancaires y compris les banques coopératives à se conformer aux normes de la gestion des risques, la transparence et la protection des actionnaires, les clients, les collaborateurs et l'environnement. Les mécanismes extérieurs sont instaurés par des organismes nationaux et internationaux pour appliquer les meilleures pratiques en termes de qualité de l'information, des normes de comptabilité et audit, des règles du travail, des normes de l'environnement, etc.

▪ Mécanismes internes de la gouvernance bancaire

Les mécanismes internes de gouvernance concernent des interactions entre l'équipe dirigeante de l'entreprise et le conseil d'administration. Leur objectif est de restreindre le pouvoir des dirigeants pour les empêcher de s'enrichir contre les intérêts des actionnaires [12]. Les mécanismes de gouvernance internes comprennent, à titre d'exemples, les exigences que le directeur général ne préside pas le conseil d'administration. Il est à noter que les mécanismes internes de gouvernance ont fait l'objet de la loi de sécurité financière en France et la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis. Par rapport aux banques coopératives, La composition du conseil d'administration n'est pas fonction de la détention du capital (comme dans une Société Anonyme), mais dépend de la représentativité souhaitée de toutes les catégories de clientèle et domaines d'activités. Le conseil d'administration fonctionne alors selon un modèle démocratique attribuant à chaque membre une seule voix. Les structures de gouvernance d'une banque coopérative sont définies par la superposition de son volet associatif et son volet entrepreneurial:

- L'instance de décision principale est *l'assemblée générale* des membres, assemblée à laquelle tous les membres sont convoqués et y prennent des décisions de façon démocratique. La fonction de l'assemblée générale est de définir les orientations et la mission de la coopérative, d'adopter les règlements et d'élire le conseil d'administration ;
- *Le conseil d'administration* est formé de membres élus par l'assemblée générale de la coopérative. Son mandat est d'assurer la gestion des opérations et le respect des orientations définies par l'assemblée. Dans les grandes coopératives bancaires qui rassemblent plusieurs millions de sociétaires, ces derniers ont été répartis, souvent sur une base géographique (départements, régions etc.), pour élire des délégués, qui eux-mêmes participent ensuite aux assemblées générales, ou qui élisent d'une manière démocratique ceux d'entre eux qui participent aux dites assemblées. On se trouve alors face à de véritables pyramides électorales où, du bas en haut de l'échelle, tous les représentants des sociétaires sont soumis à l'élection.

4 CONCLUSION

Du fait de la crise de 2007-2008, les banques coopératives n'ont jamais connu autant d'importance sur la scène publique. A son paroxysme, l'Organisation des Nations Unies est venue proclamer 2012 «Année internationale des coopératives». En effet, les banques coopératives représentent un cas particulier qui mérite des approfondissements, en raison de leur efficacité démontrée dans une conjoncture de crise financière difficile pour l'ensemble des institutions financière au monde. Pour approcher leurs spécificités, on a essayé dans ce travail de mettre l'accent sur les déterminants phares de leur gouvernance et les répercussions sur leur fonctionnement interne. A ce propos, on a constaté qu'un nombre important des recherches soulignent les avantages liés à l'adoption d'un système de gouvernance basé sur le sociétariat, notamment en matière de la réduction de l'asymétrie de l'information et des conflits d'intérêts.

A présent, il est incontestable qu'une gouvernance à prédominance sociétaire prend de la place pour substituer à une approche limitée, basée sur la seule satisfaction des exigences financières des actionnaires. Une nécessité qui tire son importance de l'efficacité des pratiques des banques coopératives dans l'atténuation des effets néfastes de la crise financière internationale. Ce constat tient aux résultats d'activité dégagés par les banques coopératives beaucoup plus favorable que ceux des banques actionnariales, en raison de la dominance de la banque de détail sur leur portefeuille des activités. Cependant, la détérioration de la situation financière de quelques banques coopératives, ont déclenché une forte remise en cause à la capacité du modèle coopératif de préserver sa place face à la concurrence des métiers de la finance directe.

Depuis les années 1980, les banques coopératives ont vu le contexte dans lequel elles évoluent se modifier sous l'effet de plusieurs facteurs, à savoir la déréglementation, l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, les progrès de la technologie, ainsi que la désintermédiation bancaire. De ce fait, les banques coopératives ont connu de profondes mutations, tant au niveau organisationnel qu'au niveau de leurs activités, ainsi que par des rapprochements entre banques coopératives et des acquisitions de filiales spécialisées entraînant une diversification de leurs activités. Les banques coopératives se sont ainsi peu à peu transformées en groupes bancaires coopératifs à vocation universelle pouvant offrir tous les produits et services financiers. On assiste actuellement à un nouveau débat qui a dépassé la comparaison entre le modèle de gouvernance actionnariale et partenariale au sein des banques coopératives, pour défendre l'existence d'un modèle de gouvernance hybride des organisations, à la frontière entre le modèle actionnarial et le modèle partenarial ([13], [14]).

REFERENCES

- [1] Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P., « *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité* », édition L'Harmattan, 2006.
- [2] Ansart. S et Monvoisin V., « *L'altération du métier du banquier* », in Bachet Daniel et Naszályi Philippe (dir.), *L'autre finance. Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste?*, Éd. du Croquant, octobre 2011.
- [3] H. Groeneveld, *European Cooperative banks and the future financial system*. In *L'étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions*, sous la dir. de Marie-Joëlle Brassard et Ernesto Molina, p. 163-178. Québec: Sommet international des coopératives, 2012.
- [4] J. Birchall et L-H. Ketilson, *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Turin: International Training Centre of the ILO, 41 p, 2009.
- [5] A. Kahn, *Le Monde* du 5 janvier 2012.
- [6] R.L. Cazalet, *Genèse et évolution de la gouvernance d'entreprise*; 5^{ème} Colloque international de l'ITEC & la FIDEF, *Gouvernance d'entreprise : dimensions culturelle, économique et sociale*, mai, Tunis, p 1-37, 2005.
- [7] Charreaux, G., « *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits* », *Economica*, 1997.
- [8] M.C Jensen and Meckling W. H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 1976.
- [9] Macey, J. R. and O'Hara, M., « *The Corporate Governance of Banks* », *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 2001.
- [10] N. Richez-Battesti, P. Gianfaldoni, G. Glovkoviezoff, J. R. Alcaras, *Banques coopératives et innovations sociales*, *Recma*, n° 301, 2006.
- [11] J. Noël, N. Richez-Battesti et P. Gianfaldoni, *Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises : logiques internes, externes et effets de proximité*, 1st International Conference on Social Economy, CIRIEC, 22-25 October, Victoria, Canada, 2007.
- [12] E.F. Fama, et. M. C. Jensen, *Agency Problems and Residual Claims*, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, 1983.
- [13] N. Richez-Battesti., J-N. Ory, P. Gianfaldoni, 2007, *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises : logiques internes/externes et effet de proximité*, Ire Conférence mondiale en économie sociale, Ciriec, Victoria, 22-24 octobre, et working paper, Ciriec international, 2008.
- [14] Guider H. et Roux M., *La banque coopérative en Europe* », *Revue banque Edition*, 2009.