



CLASSIQUES  
GARNIER

DAUSSY (Charles), KARYOTIS (Catherine), « Banques coopératives. Quels atouts pour institutionnaliser la RSE et changer de paradigme ? », *Entreprise & Société*, n° 9, 2021 – 1, p. 89-108

DOI : [10.48611/isbn.978-2-406-12203-6.p.0089](https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-12203-6.p.0089)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2021. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

DAUSSY (Charles), KARYOTIS (Catherine), « Banques coopératives. Quels atouts pour institutionnaliser la RSE et changer de paradigme ? »

RÉSUMÉ – Si l'on dépasse la notion de "stakeholder value" de Freeman en adoptant la grille de lecture de Polanyi, la RSE – souvent limitée au déclaratif réglementaire – pourrait mettre fin aux dérives de la financiarisation. La rencontre entre les valeurs des banques coopératives (cas du Crédit Agricole) et un nouveau cadre réglementaire permettra à la RSE de s'institutionnaliser avec l'appropriation de nouvelles pratiques et en dépassant la logique des contrats mercantiles opportunistes.

MOTS-CLÉS – banque, valeurs coopératives, réglementation, RSE normative, institutionnalisation

DAUSSY (Charles), KARYOTIS (Catherine), « Cooperative banks. What assets to institutionalise CSR and change the paradigm? »

ABSTRACT – Beyond Freeman's notion of stakeholder value, from Polanyian perspective, CSR – often limited to regulatory declarations – could put an end to abuses of financialization. The reconciliation of the values of cooperative banks (case of Crédit Agricole) and a new regulatory framework could institutionalize CSR through appropriation of new practices and going beyond the logic of opportunistic mercantile contracts.

KEYWORDS – bank, co-operative values, normative CSR, institutionalization

# BANQUES COOPÉRATIVES

## Quels atouts pour institutionnaliser la RSE et changer de paradigme ?

Charles DAUSSY  
NEOMA Business School

Catherine KARYOTIS  
NEOMA Business School

### INTRODUCTION

Dans le contexte post-crise financière, l'intégration de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) dans la stratégie et les processus internes des organisations financières peut mettre fin aux dérives du libéralisme hyper-financiarisé pour désencastrer la finance au sens de Polanyi (1944) et la remettre au service de l'économie et de la société (Fimbel et Karyotis, 2011).

La réflexion amène alors à s'intéresser à la théorie des parties prenantes selon laquelle les intérêts de toutes les parties prenantes (PP) d'une organisation doivent avoir une valeur intrinsèque, même si elles peuvent avoir une légitimité ou des attentes différentes. Dans une approche contractuelle de cette théorie, les organisations tendent vers une homogénéisation (c'est-à-dire un isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983)) en adaptant leur approche volontaire de la RSE pour entretenir le mythe de la RSE en tant qu'avantage concurrentiel durable. Plus encore, le durcissement de la réglementation conduit les organisations qui veulent

rester légitimes vers un isomorphisme coercitif (ou simplement conforme à la réglementation) via une RSE contrainte. Pourtant, il convient d'aller plus loin pour induire une réelle transition institutionnelle en créant de nouvelles normes (isomorphisme normatif) à respecter par tous pour une finance saine et socialement utile.

Nous étudions, dans cette contribution, le modèle coopératif comme exemple de moyen d'institutionnaliser la RSE au travers de l'appropriation de nouvelles pratiques et en dépassant la logique des contrats mercantiles opportunistes. En mobilisant la théorie néo-institutionnelle, nous questionnons le modèle des banques coopératives en posant l'hypothèse que l'institutionnalisation de la RSE sous-entend un isomorphisme normatif. Dans le Groupe Banque Populaire, la rencontre entre la RSE et les valeurs coopératives s'énonce dans la « responsabilité sociétale des entreprises coopératives » (RSEC) et le « bilan coopératif et RSE » (Daussy et Karyotis, 2019). Dans le groupe Crédit Agricole, il convient d'amener ses entités à une appropriation commune entre organe central et caisses régionales pour se rapprocher de la dimension normative.

Nous re-contextualisons notre réflexion dans la crise en nous focalisant sur la régulation, arguant que la réglementation édictée dans les années 2000 ne suffit pas au changement de paradigme (1.). Il faut institutionnaliser la RSE pour que les acteurs financiers l'intériorisent dans toutes leurs pratiques (2.). Nous prenons ensuite l'exemple du Crédit Agricole – comme modèle permettant peut-être de dépasser la RSE contrainte pour amener à une RSE normative seule à même d'impulser un changement de paradigme (3. et 4.).

## 1. UN CONTEXTE DE CRISE(S) REQUÉRANT UNE RÉGLEMENTATION PLUS FORTE

La crise financière est en partie née de l'opacité du système bancaire et financier et du contournement des règles. Ainsi la titrisation (technique consistant par exemple à transformer un prêt en un actif liquide négociable sur les marchés financiers) est-elle née dans les années soixante-dix afin d'accroître la capacité de prêts des banques américaines, conduisant

au fil des innovations à disséminer le risque plutôt qu'à le mutualiser, et créant la crise de défiance que la finance a connue.

Pourtant les banques ne sont ni les premières, ni les seules à avoir contourné les règles : Enron, Worldcom, Ahold, Parmalat ou encore Volkswagen sont des exemples d'entreprises non-financières. Parmalat, entreprise familiale au départ, s'est mondialisée en même temps qu'elle ouvrait secrètement des comptes aux îles Caïman avec le concours de Bank of America ! Les États n'ont pas fait mieux. La Grèce a en effet falsifié ses comptes pour entrer dans la zone Euro sous couvert de Goldman Sachs ! Nombreux sont donc les exemples dans la sphère financière ou industrielle de firmes ayant connu « des défaillances alors que les rapports d'audit avaient été signés ainsi que les performances à venir garanties » (Pesqueux, 2008).

Dès lors, éthique et finance ou business sont-ils des oxymores ? Dans le but de ré-encastrement de la finance au sens de Polanyi (1944), qui dénonçait déjà les mécanismes de marché omniprésents, il convient de réglementer autrement la finance et ses agents.

Davantage qu'un renforcement stricto sensu de la réglementation, les deux niveaux micro et macro prudentiels édictés par les instances de supervision nous semblent plus appropriés : la dimension micro est certes à réviser mais doit surtout concerner tous les acteurs et tous les pays ; la dimension macro permet de minimiser le risque systémique et de limiter la pro cyclicité des procédures.

Suite à différents scandales, la loi Sarbannes-Oxley de 2002 encadre plus sévèrement la production de documents comptables et financiers aux États-Unis, en y incluant la possibilité de lourdes sanctions en cas de fraude avérée. En France, la Loi de Sécurité Financière adresse en 2003 les enjeux de gouvernance des sociétés faisant appel public à l'épargne. Les deux lois accroissent le niveau de responsabilité des dirigeants et renforcent le contrôle interne des entreprises. Enfin, la loi Dodd-Frank de 2010 instaure entre autres un vote des actionnaires sur la rémunération des dirigeants, même si cette loi a été « détricotée » par l'administration Trump !

Le début des années 2000 voit donc un très net renforcement de « la pression institutionnelle et sociétale généralisée » en tant que PP à part entière (Waddock *et al.*, 2002). La RSE et l'éthique s'installent au cœur des préoccupations de la société et des entreprises.

En marge de ces lois, la première référence réglementaire en France en termes de RSE fut la loi NRE<sup>1</sup> de 2001 qui obligeait les entreprises cotées à présenter, dans leur rapport de gestion, des données sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Elle fut renforcée par les lois Grenelle I et II qui ont augmenté le cercle des sociétés réglementées et obligé la vérification par un tiers indépendant – mettant de facto à égalité les informations non-financières et financières en termes de transparence. Enfin, la loi Pacte aborde le principe du *say on pay* requérant un vote des actionnaires sur les rémunérations et oblige les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie.

Au-delà des contraintes réglementaires qui accroissent la pression institutionnelle, les entreprises peuvent de plus en plus s'appuyer sur des standards qui leur permettent de structurer l'information pour leur reporting, voire de mettre en place des systèmes de pilotage de leur performance sociétale : la GRI<sup>2</sup> propose depuis 2001 des lignes directrices ainsi que des indicateurs par secteur ; la norme ISO 26000 fournit, elle aussi, des lignes directrices volontaires dont les entreprises peuvent s'inspirer pour structurer leur information ESG<sup>3</sup> dans le cadre de leurs rapports annuels, etc.

Plus encore, des initiatives en termes de réglementation ont particulièrement concerné le secteur financier : dès 1988, le Comité de Bâle travaille sur un dispositif prudentiel pour mieux gérer les risques bancaires : les accords de Bâle I, II, III et bientôt IV révèlent trente ans d'évolution qui auront permis de réviser le business model des banques à des fins de sécurisation et de moralisation de la finance. L'ensemble des cadres réglementaires et standards de reporting ont contribué à créer un environnement institutionnel nouveau et exigeant pour les entreprises et la réponse que celles-ci peuvent apporter à cette pression institutionnelle peut être différente.

---

1 Nouvelles Régulations Économiques.

2 Global Reporting Initiatives.

3 Environnement, Social & Gouvernance.

## 2. THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE ET THÉORIE DES PARTIES PRENANTES : LES LEVIERS D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME ?

Pour penser la RSE, nous mobilisons la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui étudie le comportement des organisations en termes d'homogénéisation des pratiques, ainsi que la théorie des parties prenantes (TPP) qui amène à penser le management participatif pour opérationnaliser celle-ci.

### 2.1. LE « CONCEPT » DE RSE

Parler de RSE, c'est d'abord faire référence à Bowen (1953). L'auteur met clairement en avant le comportement volontaire des dirigeants d'entreprise en termes de responsabilité sociale, même s'il considèrera, des années plus tard (1978), que la RSE a plus de chances d'être « institutionnalisée » si les entreprises disposent d'un cadre règlementaire plus exigeant.

Puis Carroll (1999) se repose sur Sethi (1975) qui propose une approche de la RSE plus opérationnelle avec un modèle de Performance Sociale d'Entreprise (PSE) en trois dimensions : obligation sociale ; responsabilité sociale ; et « *réactivité* » sociale. Les deux premières dimensions sont plutôt d'ordre éthique ou moral, la troisième concerne la façon dont l'organisation va piloter ses relations avec ses PP ; elle est donc plus orientée vers l'action.

L'auteur cite également Wartick et Cochran (1985) qui présentent la PSE autour de principes (« philosophie » RSE), de processus (« *réactivité* » sociale, i.e mise en œuvre – et pilotage – des relations avec les PP), et de politiques (programmes et plans d'actions).

Pour résumer, Wood (1991) conclut que la PSE est :

Un ensemble de principes de responsabilité sociale, de processus de « *réactivité* » sociale, et de politiques, programmes et de résultats observables dans les relations « sociétales » de l'entreprise.

De facto, la relation avec l'ensemble des PP est une composante essentielle de l'intégration de la RSE dans la stratégie et les processus internes des organisations – et donc son institutionnalisation.

## 2.2. LA THÉORIE NÉO INSTITUTIONNELLE

La TNI structure la façon dont les organisations s'adaptent à ce nouvel environnement en les conduisant vers trois types d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) :

- Un isomorphisme coercitif résultant de « la pression institutionnelle et sociétale généralisée » ;
- Un isomorphisme mimétique, en réponse aux incertitudes stratégiques ;
- Un isomorphisme normatif, issu d'un effort de la part des membres d'une profession pour établir « une base cognitive et une légitimation », source de leur autonomie.

Dans les deux premiers cas, la réponse à la pression institutionnelle est plutôt passive, alors que dans le cas de l'isomorphisme normatif, les organisations sont plus proactives dans leur homogénéisation des pratiques.

S'appuyer sur la réglementation, ou les normes, et développer un système de gestion des PP peut permettre aux entreprises de choisir comment intégrer la RSE dans leur stratégie et leurs opérations et faire apparaître, à terme, une RSE normative fondée sur de bonnes pratiques. On pourra alors parler d'institutionnalisation de la RSE (contribuant ainsi au ré encastrément au sens de Polanyi).

Tolbert et Zucker (1996), s'appuyant sur Berger et Luckman (1967), proposent trois étapes dans le processus d'institutionnalisation : développer des pratiques collectivement adoptées : « *habitualisation* » ; donner un sens à ces pratiques : « *objectivation* » ; s'approprier lesdites pratiques dans la durée afin qu'elles deviennent des acquis : « *sédimentation* ».

La normalisation des pratiques en termes d'éthique et de RSE peut donc se faire, selon les choix stratégiques opérés, en s'appuyant sur la « pression institutionnelle et sociétale généralisée », sans oublier l'importance de l'isomorphisme mimétique. Selon Bollecker *et al.* (2006), le mimétisme complète les dispositifs réglementaires dans le sens de l'alignement sur les meilleures pratiques. L'isomorphisme mimétique peut alors contribuer à la normalisation de la RSE.

Néanmoins la TNI ne permet pas de changer de paradigme, il convient donc de la dépasser pour institutionnaliser et/ou normaliser la RSE en tenant compte de la gestion des PP pour répondre à la pression institutionnelle.

### 2.3. LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP)

Si la TPP est la plus appropriée pour définir et opérationnaliser la RSE, comment peut-elle permettre d'aborder une pression institutionnelle et sociétale toujours plus forte ?

Freeman (1984) définit une PP comme « tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation » ; sans « détronner » l'actionnaire au profit des autres PP de l'entreprise, il questionne l'entreprise en demandant « au profit de qui et aux dépens de qui [celle-ci] doit-elle être gérée ? ».

La TPP présente trois caractères (Donaldson et Preston, 1995) : descriptif, instrumental et normatif. Ce dernier caractère est fondamental, il donne sa légitimité à la théorie en considérant que les intérêts de toutes les PP ont une valeur intrinsèque.

De par son caractère normatif, la TPP est un cadre théorique adapté pour accompagner le changement de paradigme attendu. Cependant, si les intérêts de chaque PP ont tous leur propre légitimité, il semble illusoire d'imaginer qu'une organisation puisse être à même de répondre à toutes les attentes de toutes ses PP de manière équitable. L'organisation doit donc gérer ses priorités, contredisant le côté normatif de la TPP de Freeman.

Pour répondre à la question « *who and what really counts ?* », Mitchell *et al.* (1997) s'intéressent à l'importance relative de chaque PP pour permettre à l'organisation de prioriser ses revendications, et définissent trois attributs : le pouvoir d'influencer, la légitimité (qui peut être amalgamée avec le pouvoir), et l'urgence de la revendication.

Il peut donc y avoir découplage entre les éléments communiqués à l'extérieur (représentant la vision institutionnelle de la « Responsabilité Totale » (Waddock *et al.*, 2008)) et les processus utilisés en interne pour gérer les attentes des PP.

Si l'on regarde la TPP sous l'angle du contractualisme, la relation de l'entreprise avec ses PP s'articule autour d'une multiplicité de contrats de même importance qui permettent selon Freeman de réguler les relations. Cazal (2008) critique notamment cette approche globale du lien contractuel entre l'entreprise et ses PP. De même, Postel et Sobel (2011) considèrent qu'au travers de la TPP, l'entreprise, en tant qu'institution, est « déconstruite » et remplacée par des relations contractuelles bilatérales et

volontaires (par opposition au caractère obligatoire défendu par Freeman). Pour eux, cette approche par le contractualisme réduit l'organisation à ces contrats bilatéraux et la prive de toute dimension collective et institutionnelle.

Cazal (2011) considère que baser la RSE sur cette TPP conduit vers un « libéralisme élargi », vers plus d'individualisme et de volontarisme dans les initiatives en termes de RSE, et vers une limitation modérée d'un « capitalisme débridé ».

Pour Postel et Sobel (2011), l'avenir de la RSE passe par son institutionnalisation. Si elle n'existe que dans le cadre de contrats bilatéraux avec les PP, elle restera cantonnée à une expression volontaire et opportuniste dans les pratiques des entreprises et n'existera sur le plan institutionnel qu'au travers de la communication externe, entre autres dans le cadre des rapports annuels. L'institutionnalisation de la RSE induit un renforcement d'un « tiers permettant de consolider l'idée de justice contre celle d'efficacité [...] », donc une réglementation plus forte qui doit permettre de renforcer la dimension collective des pratiques responsables et de créer de « vraies modalités d'encastrement social du capitalisme [...] ». La RSE obligatoire sera ici considérée comme une transition institutionnelle vers une normalisation de ces mêmes pratiques.

Existe-t-il aujourd'hui un modèle d'entreprise qui permette la rencontre de la réglementation avec des pratiques responsables déjà installées (au travers, entre autres, des relations avec les PP) ? Pour répondre à cette question, nous étudions les banques coopératives en prenant l'exemple du Crédit Agricole.

### 3. LE MODÈLE BANCAIRE COOPÉRATIF ET SES PRATIQUES RSE DÉJÀ INSTALLÉES

À quoi sert la finance et qui sert-elle ? À quoi servent les banques ? Leur rôle historique est de financer l'économie au travers de l'intermédiation (accorder des crédits sur les dépôts). Parmi les banques, les banques coopératives semblent plus à même de maintenir ce rôle d'intermédiaires. Peuvent-elles alors amener à un changement de paradigme ?

### 3.1. LES VALEURS COOPÉRATIVES ORIGINELES

L'Alliance coopérative internationale de 1995, s'inspirant en partie de la loi française de 1947 sur le statut de la coopération, reprend les sept principes de la coopération<sup>4</sup>. Parmi ceux-ci, certains sont opportuns pour considérer la banque comme une organisation permettant de prendre en compte l'ensemble des PP et dépasser ainsi le concept de RSE contrainte. C'est le cas pour les clients ou déposants qui optent potentiellement (la liberté d'adhésion s'inscrit dans les principes coopératifs) pour le statut de sociétaires, disposant du double statut d'associé et d'usager/client et régi par la règle « un individu, une voix » quel que soit le nombre de parts sociales détenues. Ils reçoivent une rémunération limitée du capital et les réserves sont impartageables (entrant dans la catégorie des biens collectifs).

Mais au-delà de ce statut de sociétaire, qui influence bien la notion de gouvernance des banques coopératives, c'est davantage sur les autres caractéristiques de celles-ci qu'il convient de se focaliser pour mesurer la RSE.

Si les banques coopératives sont historiquement inscrites dans leur territoire et traditionnellement dédiées à un secteur économique, certaines ont cherché à « suivre » les autres, au sens de l'isomorphisme de DiMaggio et Powell (1983), et se sont en partie désengagées de leurs missions historiques pour évoluer dans un espace plus financiarisé. Richez-Battesti (2008) parle de « banalisation » avec un risque de « perte ou [d'] affaiblissement de l'identité coopérative. »

Mais depuis la crise, elles cherchent à réinscrire leur stratégie dans leur système de valeurs originel : partage du pouvoir, au-delà du principe d'un homme – une voix, grâce à la dichotomie conseil de surveillance et directoire, et à la structure caisses régionales et caisse nationale ; rôle du client propriétaire car sociétaire renforçant la proximité géographique et fonctionnelle (Pastré, 2015) ; principe de solidarité limitant de facto la prise de risque démesurée, réserves impartageables et relation avec le temps car le mutualisme s'inscrit dans une perspective à long terme.

Globalement, la RSE induite par le modèle historique de ces banques, hors déviance, s'applique à l'ensemble de leurs PP. Peut-on alors s'appuyer sur ce modèle pour, a minima, amener à une transition normative, voire un changement de paradigme ?

---

4 <https://www.ica.coop/fr> (dernière consultation le 20/04/2021)

Postel et Sobel (2011) inscrivent leur réflexion en matière de RSE normative dans la grille de lecture institutionnaliste de Polanyi (1944) qui dénonçait, outre la marchandisation du monde et le mythe du marché autorégulateur, le primat de la finance :

*Une analyse polanyienne de la RSE permet de mettre en évidence le fait que les processus de RSE doivent être pensés avec les institutions de régulation existantes et non pas contre elles.*

En appliquant cela aux banques, les banques coopératives au sens historique du terme peuvent amener à un changement de paradigme, à condition toutefois d'éviter l'hybridation société cotée – coopérative qui corrobore le danger évoqué par Draperi (2018) de la banalisation par le marché.

### 3.2. PENSER LA RSE COMME CHANGEMENT DE PARADIGME

Avec le constat que la crise financière a mis à mal les théories sur lesquelles la communauté académique s'appuie pour « penser » la RSE – et qui ont été construites dans le cadre dialectique de Friedman – Kemper et Martin (2010) explorent les profonds changements qui s'opèrent entre business et société autour de trois axes :

- La recherche d'une vérification toujours plus attentive des informations publiées (financières et non-financières) ;
- L'évolution progressive et continue des systèmes standards et volontaires de reporting ou d'autorégulation (au service d'une RSE instrumentale) vers un cadre réglementaire renforcé ;
- Une attention particulière portée à la rémunération des cadres dirigeants car, comme l'indique Stiglitz (2009), l'une des causes de la crise « a été le comportement des banques – en grande partie à cause d'incitations mal orientées et non cadrées par une réglementation adaptée ».

Le cadre spécifique de la rémunération des parts sociales (rémunération limitée par les statuts de 1947 ; réserves non partageables) peuvent-ils influencer les systèmes de rémunération des cadres dirigeants ? Caire *et al.* (2016), dans leur étude relative à la rémunération des dirigeants bancaires, concluent à une responsabilisation plus grande des dirigeants

des banques coopératives mais attirent l'attention sur une tendance à la convergence des rémunérations des modèles hybrides (mêlant capitalisme et coopération) vers celles des banques capitalistiques, au nom d'un isomorphisme organisationnel (mimétique).

Dans le cadre d'une mise en perspective d'un isomorphisme normatif – la recherche de l'institutionnalisation de la RSE au travers de la « *sédimentation* » de nouvelles pratiques et comportements – il est important de revisiter le modèle des banques coopératives, au travers de cette nouvelle lecture des relations entre business et société et des enjeux que cela représente en termes de changement de paradigme.

Pour autant, on peut se poser la question du niveau de maturité des différents acteurs du secteur bancaire coopératif pour ce qui est de l'intégration de la RSE. C'était déjà le sens du travail de Richez-Battesti et Boned en 2008. Dans leur étude, les auteurs présentent les banques coopératives françaises selon deux niveaux de maturité différents :

- Les banques soumises, à des degrés divers, aux règles du marché financier par leur véhicule coté (Crédit Agricole, Banques Populaires et Caisses d'Épargne) et pour lesquelles la légitimité et le degré de formalisation en termes d'intégration de la RSE seraient la résultante d'un isomorphisme mimétique ;
- Les banques restées plus proches de leurs valeurs coopératives historiques (Crédit Mutuel, Crédit Coopératif) dont le modèle, plus proactif, pourrait influencer positivement un changement de paradigme.

Afin que les banques, indispensables à la croissance, continuent à permettre le développement des peuples et que la finance reste un moyen et non un but, il convient de remettre cette finance « à l'endroit », et le modèle des banques coopératives peut y concourir. La question abordée par l'étude de Richez-Battesti et Boned (2008) demeure d'actualité : quel modèle de banque, au sein du secteur coopératif, est le plus enclin à permettre ce changement de paradigme ?

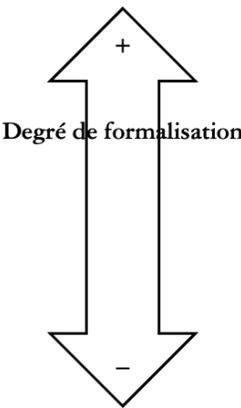
## 4. LE CAS DU CRÉDIT AGRICOLE

Le groupe Crédit Agricole est un exemple du modèle hybride des banques coopératives françaises : Crédit Agricole SA (CASA) est cotée sur les marchés ; les Caisses Régionales (CR) jouent leur rôle d'intermédiation sur leurs territoires en mettant en œuvre quotidiennement leurs valeurs coopératives (tout en étant l'actionnaire majoritaire de CASA.)

Pour qualifier notre terrain d'analyse empirique, nous mobilisons le modèle de Richez-Battesti tel une grille de lecture du secteur bancaire coopératif quelle que soit la banque étudiée (Daussy et Karyotis 2019).

Dans notre article présentement, nous réinterprétons ce modèle de Richez-Battesti et Boned (2008), de manière à faire une classification plus fine des entités Crédit Agricole SA et des Caisses Régionales comme dans le tableau suivant.

TAB. 1 – Classification des entités du Crédit Agricole.  
D'après Richez-Battesti et Boned (2008).

Source de légitimité et degré de formalisation	Légitimité importée et référentiel normatif	Légitimité procédurale et référentiel spécifique
	<b>Caisse d'Épargne Crédit Agricole (CASA)</b> <i>La RSE comme légitimation par imitation et l'expertise externe</i>	<b>Crédit Mutuel</b> <i>La RSE comme légitimation du modèle coopératif</i>
	<b>Banques Populaires Crédit Agricole (CR)</b> <i>La RSE structurée mais peu valorisée, le lien avec le modèle coopératif n'est pas visible</i>	
		<b>Crédit Coopératif</b> <i>La légitimation du modèle coopératif hors RSE</i>

Au vu du tableau :

- CASA apparaît comme une entité bancaire plutôt statique en termes de RSE, se contentant de respecter la réglementation et de communiquer sur ses actions uniquement dans le cadre des référentiels de reporting obligatoires<sup>5</sup> ;
- Les CR ont mis en place leur pacte coopératif et territorial en octobre 2017 (engagements vis-à-vis du territoire et mesures des réalisations) mais le lien avec la RSE n'est pas avéré. Aussi se positionnent-elles plutôt comme les Banques Populaires.

Nous nous sommes demandés si, depuis la crise de 2008, la banque intégrait la RSE dans sa stratégie et ses processus internes d'une manière différente :

Notre méthodologie repose sur des études et enquêtes menées dans une Caisse Régionale puis confrontées aux idées recueillies auprès de Jérôme Courcier, responsable RSE de CASA de 2009 à 2018.

En 2013, J. Courcier nous a présenté le processus d'intégration de la RSE dans la stratégie et les processus internes mis en place par la banque à partir de 2011 ; puis les données ont été réactualisées en mars 2019 (dans le cadre d'échanges autour de la plateforme RSE de France Stratégie).

#### 4.1. RSE ET STRATÉGIE À CASA

Existe-t-il des objectifs stratégiques RSE au niveau du groupe ? La RSE fait-elle partie de la culture du groupe Crédit Agricole ?

Pour le Crédit Agricole, la RSE fait définitivement partie du projet groupe 2010-2020 qui se décline en trois plans moyen terme et s'organise autour de quatre axes horizontaux relatifs au type de clientèle, et quatre axes verticaux : le Client, le Sociétaire, le Salarié et la RSE. La RSE imprègne donc bien les objectifs stratégiques du groupe Crédit Agricole.

On est facilement tenté d'associer naturellement la RSE aux valeurs coopératives et de conclure que, pour les banques coopératives, la RSE est forcément dans leur ADN. Pour J. Courcier, la seule vraie différence

---

5 Pour autant, CASA a été la 1<sup>re</sup> banque française à publier en 2017 un rapport intégré selon les normes de l'IIRC (International Integrated Reporting Council), ce qui n'est aucunement obligatoire.

avec les entreprises non mutualistes (quel que soit leur secteur), c'est la gouvernance, tout particulièrement parce que les clients siègent au Conseil d'Administration des CR. Citons l'exemple de leur pouvoir lorsqu'en 2012 les présidents des CR ont considéré qu'il fallait en finir avec « l'aventure grecque » et vendre la banque Emporiki.

Les équipes RSE de CASA ont donc pour mission d'accompagner le développement du groupe sur ses objectifs RSE. Le véritable enjeu est d'accompagner les changements fondamentaux que connaissent nos sociétés et nos économies, voire de les anticiper autant que possible.

Pour illustrer l'importance de la RSE dans l'anticipation de risques et des lourdes conséquences financières en cas de non-anticipation, J. Courcier prend l'exemple de British Petroleum (BP) qui, suite à l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon en 2010, a dû passer 65 Mds\$ de provisions, et s'interroge : à quoi ont donc servi tous les ratios financiers calculés depuis de nombreuses années ? Ont-ils permis de détecter le risque intrinsèque de BP qui, in fine, s'est matérialisé par une perte de 65 Mds\$ ?

Afin d'anticiper au maximum sur les aspects RSE, le Crédit Agricole s'est lancé dans une politique volontariste afin d'éliminer les mauvais *deals* de demain (pas simplement vus sous l'angle financier).

Le message aux décisionnaires est clair :

Jusqu'à présent vous avez fait exclusivement de l'analyse financière, maintenant, ce qu'on vous demande, c'est de faire de l'analyse extra-financière pour anticiper ces risques qui sont la partie immergée de l'iceberg alors que le financier, c'est souvent la partie émergée.

Et revenant à l'exemple de BP :

[...] Il faut maintenant analyser l'extra-financier pour essayer d'anticiper demain, voir l'immatériel par rapport au matériel, l'évanescence par rapport au concret, parce que quand le vaporeux se liquéfie, et le liquide se solidifie, ça fait 65 Mds de provisions !

L'importance de la culture extra-financière a été rappelée par le DG de CASA, à propos des résultats de 2018<sup>6</sup>, à la veille d'un nouveau plan qu'il envisage d'un genre nouveau, moins « granulaire. » Pour lui, « ce sont plus des décisions stratégiques que des objectifs financiers. » La stratégie se construit sous la forme de projets qui doivent être à la fois

---

6 Les Échos, 15-16/02/19.

orientés client, humains et sociétaux. Il conclut : « Nous donnerons une liste d'objectifs financiers, mais sans la même granularité. »

Pour J. Courcier, paraphrasant le théorème d'Helmut Schmidt, « la RSE d'aujourd'hui, ce sont les profits de demain et les emplois d'après-demain ! »

Dès lors, comment la RSE est-elle opérationnalisée à CASA ?

#### 4.2. INTÉGRATION DE LA RSE À CASA

Pour CASA, le dispositif RSE s'appelle FReD : FIDES (référentiel économique), RESPECT (référentiel social) et DEMETER (référentiel environnemental)<sup>7</sup>. FReD accompagne le projet groupe 2010-2020. Il a permis de mobiliser les équipes dans la démarche RSE et de donner un cadre à la démarche d'acculturation.

La performance est mesurée par un indice synthétique qui s'appuie sur des objectifs quantifiés. Par ailleurs, les indicateurs FReD sont reliés au cadre réglementaire de la RSE (Bâle II, ISO 26000, article 225 de Grenelle II, GRI). FReD, en tant qu'outil de mise en place de la RSE volontaire, s'appuie en permanence sur une réglementation que la banque cherche en permanence à anticiper.

Les objectifs sont fixés pour tous et surtout pour les cadres dirigeants dont un tiers de la rémunération de long terme est basé sur FReD<sup>8</sup>. Selon J. Courcier, CASA a hésité longtemps à inclure FReD dans la rémunération. Comme le dit notre interlocuteur, « si on ne le met pas dans la rémunération, FReD, ça va être le truc dont on va s'occuper le vendredi à partir de 17h30, et non le lundi dès 9h30. »

Avec la gouvernance mutualiste, les objectifs RSE dans la rémunération des cadres dirigeants est l'autre élément essentiel qui permet d'envisager une possible institutionnalisation de la RSE, au-delà d'un simple discours ou d'une batterie d'indicateurs déconnectés de toute réalité.

Nous nous sommes également intéressés aux CR. Celles-ci sont dépositaires des valeurs coopératives au quotidien mais, pour la majorité

---

7 <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/une-strategie-rse-creatrice-de-valeur-pour-le-groupe-credit-agricole-et-de-bien-commun-pour-nos-parties-prenantes/fred-la-demarche-rse-du-groupe-credit-agricole-s.a/comprendre-la-mecanique-fred> (dernière consultation le 20/04/2021)

8 10 000 salariés de CASA sont également impactés par l'indice FReD dans la mesure où ce dernier a été intégré à l'intéressement.

d'entre elles, le lien avec la RSE normative ne semble pas naturel. Pour piloter leur performance sociétale, les CR s'appuient sur un pacte coopératif et territorial. Elles n'utilisent pas FReD (à l'exception de la CR du Finistère).

En interrogeant la responsable des « élus, vie mutualiste, solidarité et RSE » de la CR Nord-Est, nous en avons eu la confirmation. La caisse s'appuie effectivement sur leur pacte mutualiste mais également sur une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) qui fonctionne avec vingt à trente indicateurs, vérifiés par les auditeurs.

Malgré ces outils, notre interlocutrice nous a confirmé qu'il n'y avait pas de sensibilité à la RSE en tant que tel, pas de politique ni de stratégie RSE. Celle-ci reste déconnectée des valeurs coopératives au quotidien et est toujours perçue comme une contrainte.

La politique RSE du Crédit Agricole va-t-elle donc dans le sens d'un changement de paradigme ?

On constate que pour CASA, FReD accompagne bien les profonds changements de la relation entre business et société, tel que l'ont avancé Kemper et Martin (2010). Si l'on se réfère au modèle de Richez-Battesti et Boned (2008, avant le projet groupe 2010-2020), CASA évolue donc vers une légitimité plus procédurale et un référentiel plus spécifique.

De leur côté, si la majorité des CR semble avoir des difficultés à rapprocher la performance de leur modèle coopératif (piloté au travers du Pacte Mutualiste et des DPEF) du référentiel institutionnel de la RSE, « [la] performance sociétale est à l'origine [des] performances économiques et financières, » comme le précise le vice-président de la FNCA<sup>9</sup>.

On pourrait s'étonner que l'entité cotée apparaisse comme plus innovante en termes d'institutionnalisation de la RSE, quand la majorité des CR – a priori au cœur des valeurs coopératives au quotidien – semblent réticentes à faire converger RSE et valeurs coopératives.

Cette contradiction n'est qu'apparente. CASA est dans son rôle en proposant des outils que les différentes entités du groupe peuvent utiliser. Dans leurs territoires et dans leur métier de banquier coopératif au quotidien, les CR ne voient pas immédiatement la valeur ajoutée de ce rapprochement, le processus d'acculturation et l'appropriation peuvent prendre du temps (exemples : la CR du Finistère utilise FReD, la CR du Languedoc met en avant sa politique RSE). Il faudra certainement

---

9 Fédération nationale du Crédit Agricole, in Les Échos, 05/03/2019.

attendre avant que toutes les entités du groupe voient la RSE comme une opportunité pour renouveler et moderniser les valeurs originelles du modèle coopératif.

## CONCLUSION

La crise de 2007 et suite a révélé la nécessité de renforcer et d'améliorer la réglementation relative au secteur financier de manière à limiter à l'avenir les risques que celui-ci a pu faire courir à la société.

Mais la réglementation crée une pression institutionnelle forte qui va pousser les banques à rechercher une homogénéisation sous forme d'isomorphisme, soit coercitif (se conformer à la réglementation), soit mimétique (s'aligner sur ce que font les autres). Changer de paradigme suppose cependant que la réponse à cette pression externe soit plus proactive et permette une normalisation progressive de nouvelles pratiques éthiques et responsables.

Les relations que les banques vont stratégiquement développer avec leurs PP peuvent contribuer à créer cette RSE normative. Cependant, la multiplicité des attentes, ainsi que leur potentielle conflictualité, les poussent à ramener ces relations à des liens contractuels bilatéraux à but exclusivement marchand. Cela les éloigne donc définitivement d'une approche normative – et donc institutionnelle – de leurs relations avec leurs PP. L'institutionnalisation de la RSE doit passer par une approche collective et réglementée qui seule pourra permettre d'inscrire, progressivement mais durablement, certains comportements et pratiques responsables dans la durée.

Les banques coopératives, de par leur culture et leurs valeurs, sont un modèle de rencontre entre la réglementation en termes d'éthique et de RSE avec de bonnes pratiques installées depuis longtemps, et contribuer ainsi au changement de paradigme attendu.

Notre réflexion s'est focalisée sur les banques coopératives en prenant l'exemple du Crédit Agricole afin de penser leur construit sociétal et leurs pratiques induites comme un modèle potentiel à suivre pour opérationnaliser l'institutionnalisation de la RSE. Nous avons ainsi

questionné ce modèle pour dépasser l'approche des PP de façon bilatérale telle élaborée par Freeman en considérant ces PP d'un point de vue multilatéral (au sens de Polanyi); car prendre en compte les PP de façon systémique pourrait conduire à un isomorphisme normatif, voie de sortie de la crise.

Nous avons donc ouvert un champ d'investigation sur la rencontre entre valeurs coopératives et RSE : les Banques Populaires régionales annoncent le rapprochement des deux concepts au travers de la RSEC notamment (Daussy et Karyotis, 2019); le Groupe Crédit Agricole doit arriver à une appropriation commune des outils (FReD, Pacte et DPEF). Au niveau des Caisses Régionales, on peut supposer que la cohabitation du Pacte Mutualiste et de la DPEF amènera à cette convergence RSE et valeurs mutualistes, qu'il conviendra alors de tester quant à son effectivité sur le terrain.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOLLECKER, M., MATHIEU, P., CLEMENTZ, C. (2006), « Le comportement socialement responsable des entreprises : une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste », *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*, Actes AFC, Tunisie.
- BOWEN, H.R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper and Row.
- BOWEN, H.R. (1978), « Social responsibilities of the businessman : Twenty years later », *Votaw (Eds.), Rationality, Legitimacy, Responsibility : Search for New Directions in Business and Society*, p. 116-130.
- CAIRE, G., GLEMAIN, P., NIVOIX, S. (2016), « Banques coopératives : de l'idéal solidaire à la réalité des salaires », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, vol. 339, N° 1, p. 101-111.
- CARROLL, A.B. (1999), « Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct », *Business & Society*, Vol. 38(3), p. 268-295.
- CAZAL, D. (2008), « Parties Prenantes et RSE : Des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue De L'organisation Responsable*, Vol. 3, N° 1, p. 12-23.
- CAZAL, D. (2011), « RSE et Théorie des Parties Prenantes : Les impasses du contrat », *Revue de la Régulation*, 9, 1<sup>er</sup> semestre.
- DAUSSY, C., KARYOTIS, C. (2019), « Valeurs coopératives des banques et RSE : Un changement de paradigme durable ? », *Revue d'Économie Financière*, 2.2019, p. 193-204.
- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983), « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociology Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- DONALDSON, T., PRESTON, L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy Of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 65-91.
- DRAPERI, J.F. (2018), « Le mouvement coopératif, une source d'inspiration pour les communs ? » in Alix, N., BANCEL, J.L., CORIAT, B., SULTAN, F. (2018), *Vers une république des biens communs ?*, Les Liens qui Libèrent.
- FIMBEL, E., KARYOTIS, C., (2011), « La titrisation : dispositif emblématique de la financiarisation irresponsable et facteur de risques sociétaux inédits », *Management & Avenir*, N° 50, p. 82-101.

- FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- KEMPER, A., MARTIN, R.L. (2010), « After the fall : The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories », *European Management Review*, 7, p. 229-239.
- MITCHELL, K.E., AGLE, B.E., WOOD, D.J. (1997), « Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy Of Management Review*, Vol. 34, N° 4, p. 853-886.
- PASTRÉ, O. (2015), « Les voies de la sortie de crise », *Revue Banque*, N° 782, mars, p. 70-74.
- PESQUEUX, Y. (2008), « De la Corporate Governance à la gouvernance organisationnelle », Colloque International « Fiscalité, droit, gestion », mai, Hammamet.
- POLANYI, K., (1944) *La grande transformation*, Gallimard, Réed. 1983.
- POSTEL, N., SOBEL, R. (2011), « Polanyi contre Freeman », *Revue de la Régulation*, 9, 1<sup>er</sup> semestre.
- RICHEZ-BATTESTI, N. (2008), « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », *La gouvernance des entreprises coopératives*, p. 75-89.
- RICHEZ-BATTESTI, N., BONED, O. (2008), *Les banques coopératives et la RSE : vers l'explicitation de leurs spécificités ? une analyse exploratoire en France* (No. halshs-00458620).
- STIGLITZ, J. (2009), « The anatomy of a murder : Who killed America's economy ? », *Critical Review*, 21(2-3), p. 329-339.
- TOLBERT, P.S., ZUCKER, L.G. (1996), « The institutionalization of institutional theory », in *Handbook of Organizational Studies*, ed. CLEGG S. and HARDY C., p. 175-190, London.
- WADDOCK, S.A., BODWELL, C., GRAVES, S.B. (2002), « The new business imperative », *The Academy of Management Executives*, Vol. 16, N° 2, p. 132-148.
- WOOD, D. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, 16, p. 691-718.