



**HAL**  
open science

## La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises

Patrick Gianfaldoni, Nadine Richez-Battesti, Jean-Robert Alcaras, Jean-Noël Ory, Nathalie Dompnier, François Rousseau, Mireille Jaeger, Emmanuelle Gurtner, Laurent Ducau

► **To cite this version:**

Patrick Gianfaldoni, Nadine Richez-Battesti, Jean-Robert Alcaras, Jean-Noël Ory, Nathalie Dompnier, et al.. La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST); Laboratoire Biens Normes Contrats (LBNC). 2008, pp.224. hal-00501816

**HAL Id: hal-00501816**

**<https://univ-avignon.hal.science/hal-00501816>**

Submitted on 19 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

**LEST**  
**Laboratoire d'Economie et de**  
**Sociologie du Travail**  
**CNRS / UMR 6123**  
CEFI  
**Centre d'Economie et de Finances**  
**Internationales**

**LBNC**  
**Laboratoire**  
**Biens Normes Contrats**  
**Equipe d'Accueil**  
**EA 37 88**

# **La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises**

**Patrick Gianfaldoni et Nadine Richez-Battesti**

en collaboration avec  
**Jean-Robert Alcaras**  
**Jean-Noel Ory**  
**Nathalie Dompnier**  
**François Rousseau**  
**Mireille Jaeger**  
**Emmanuelle Gurtner**  
**Laurent Ducau**

**Mars 2008**

**Recherche financée par la DIIESES**

Délégation Interministérielle à  
l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale  
et à l'Economie Sociale



UNIVERSITÉ D'AVIGNON  
ET DES PAYS DE VAUCLUSE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE



## REMERCIEMENTS

Les différents auteurs de ce rapport remercient :

- *La DIIESSES et notamment Daniel Rault de leur avoir offert l'opportunité de mener à bien ce travail de recherche*
- *L'ensemble des responsables bancaires, salariés ou sociétaires, dirigeants ou administrateurs qui, au sein des caisses ou des agences, des fédérations et/ou des confédérations, ont accepté de nous recevoir souvent longuement, et de façon fructueuse*
- *L'ensemble des responsables des associations, administrateurs ou salariés, qui nous ont accueillis et accordés un temps souvent précieux*
- *Les responsables bancaires, associatifs et de fondations qui ont participé à la journée d'étude à l'Université d'Avignon*
- *Les dirigeants de la Mutuelle de Provence, administrateurs et salariés, qui nous ont accueillis au siège de la Mutualité à Marseille pour une table ronde*

*Nous tenons à remercier le doyen de la faculté des sciences juridiques, politiques et économiques, ainsi que la directrice du LBNC pour leur soutien matériel et logistique*

*Une fois encore, cette recherche a bénéficié des compétences de gestion administrative de Nicole Bouteleux*

*Il est bien évident que les limites de ce travail restent uniquement imputables aux rédacteurs de ce rapport*

## **Une équipe de recherche constituée d'économistes, de gestionnaires et d'une politologue**

Ce rapport est issu d'une recherche de 12 mois menée par une équipe pluridisciplinaire de chercheurs appartenant à des centres de recherche différents :

- Patrick Gianfaldoni – Maître de conférences en sciences économiques  
LBNC – Université d'Avignon – [patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr](mailto:patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr)
- Nadine Richez-Battesti – Maître de conférences en sciences économiques  
CEFI / LEST – Université de la Méditerranée – [nadine.richez-battesti@univmed.fr](mailto:nadine.richez-battesti@univmed.fr)
- Jean-Robert Alcaras – Maître de conférences en sciences économiques  
LBNC – Université d'Avignon
- Jean-Noel Ory – Maître de conférences en sciences de gestion  
CEREFIGE – Universités de Metz et Nancy
- Nathalie Dompnier – Professeure de sciences politiques  
Triangle – Université Lumière (Lyon 2)
- François Rousseau – Chercheur en sciences de gestion  
Centre de recherche en gestion (CRG – Ecole polytechnique – Paris)
- Mireille Jaeger – Professeure en sciences de gestion  
CEREFIGE – Universités de Metz et Nancy
- Emmanuelle Gurtner – Maître de conférences en sciences de gestion  
CEREFIGE – Universités de Metz et Nancy
- Laurent Ducau – Maître de conférences en sciences de gestion  
LBNC – Université d'Avignon

Le rapport de recherche a été dirigé et coordonné par :  
PATRICK GIANFALDONI ET NADINE RICHEZ-BATTESTI

- La première partie a été coordonnée par Nadine Richez-Battesti avec les contributions de :
  - Nadine Richez-Battesti
  - Patrick Gianfaldoni
  - Nathalie Dompnier
  - Jean-Noel Ory
  - Mireille Jaeger
  - Emmanuelle Gurtner
  
- La seconde partie a été coordonnée par Patrick Gianfaldoni et Nadine Richez-Battesti avec les contributions de :
  - François Rousseau
  - Nadine Richez-Battesti
  - Jean-Robert Alcaras
  
- La troisième partie a été coordonnée et rédigée par Patrick Gianfaldoni avec des apports méthodologiques de Laurent Ducau
  
- La quatrième partie a été coordonnée et rédigée par Jean-Robert Alcaras avec des apports de Nadine Richez-Battesti

# SOMMAIRE

|   |            |
|---|------------|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>1</b>   |
| <br>  |            |
| <b>PREMIÈRE PARTIE</b>  |            |
| <b>GOVERNANCE ET PARTENARIAT .....</b>  | <b>7</b>   |
| <br>  |            |
| <b>Chapitre 1 –<br/>De la notion de gouvernance à celle<br/>de « mode de gouvernance partenariale » .....</b>   | <b>8</b>   |
| <br>  |            |
| <b>Chapitre 2 –<br/>La gouvernance des banques coopératives .....</b>   | <b>20</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Chapitre 3 –<br/>Les évolutions des banques coopératives :<br/>l'imbrication des logiques financières<br/>et organisationnelles et leurs effets sur la gouvernance .....</b> | <b>34</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Conclusion de la Première partie .....</b>   | <b>60</b>  |
| <br>  |            |
| <b>SECONDE PARTIE</b>   |            |
| <b>LE PARTENARIAT ENTRE BANQUES COOPÉRATIVES ET OESS<br/>(ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE) .....</b>   | <b>61</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Chapitre 1 –<br/>Sortir du face à face commercial : un enjeu pour créer<br/>du sens dans la relation bancaire au sein de l'ESS .....</b>                                     | <b>62</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Chapitre 2 –<br/>Les banques coopératives retenues .....</b>   | <b>67</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Chapitre 3 –<br/>La nature des relations OESS – Banques coopératives :<br/>une approche monographique .....</b>  | <b>74</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Conclusion de la seconde partie .....</b>  | <b>115</b> |

**TROISIÈME PARTIE**  
**UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE**  
**DES RAPPORTS ENTRE BANQUES COOPÉRATIVES ET OESS ..... 119**

**Chapitre 1 –**  
**Le cadrage théorique et méthodologique ..... 119**

**Chapitre 2 –**  
**Une procédure d’exploration statistique ..... 129**

**Chapitre 3 –**  
**Une démarche qualitative de décryptage des discours ..... 141**

**Conclusion de la troisième partie ..... 170**

**QUATRIÈME PARTIE**  
**LES FONDATIONS : OUTIL DE PARTENARIAT ENTRE**  
**BANQUES ET ENTREPRISES DE L’ÉCONOMIE SOCIALE ? ..... 173**

**Chapitre 1 –**  
**Le sous-développement des fondations en France ..... 173**

**Chapitre 2 –**  
**Solidarité versus philanthropie : deux philosophies différentes ..... 175**

**Chapitre 3 –**  
**Les fondations : outil potentiel de partenariat**  
**pour les banques de l’économie sociale ? ..... 177**

**CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 184**

**ANNEXES ..... 191**

**LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES,**  
**ENCADRES ET ENCARTS MÉTHODOLOGIQUES ..... 200**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 201**



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le cadre de la recherche coordonnée par Nadine Richez-Battesti et Patrick Gianfaldoni<sup>1</sup> sur les banques coopératives, des problèmes avaient été soulevés et des résultats apportés à la fois sur l'efficacité de leur structure bancaire et sur leur contribution à la cohésion économique et sociale. Etant donné l'intérêt stratégique que revêt actuellement les questions relatives à la gouvernance coopérative pour les directions des groupes bancaires à statut coopératif, il nous a donc semblé opportun et pertinent d'approfondir le sujet. Toutefois, **l'objet de notre recherche** sera centré sur la **gouvernance partenariale des banques coopératives**, non seulement pour poursuivre l'étude des formes de contribution des banques coopératives aux autres secteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans une perspective territoriale mais plus encore pour évaluer les liens de coordination et les rapports de coopération entre les banques coopératives et les autres familles de l'ESS.

Nous pouvons avancer l'hypothèse que les statuts coopératif, mutualiste et associatif conduisent tout naturellement à développer un mode de gouvernance particulier, reposant davantage sur des logiques « partenariales » que sur des logiques de « valeur actionnariale ». En particulier, l'implication décisionnelle et gestionnaire de représentants de la société civile et d'autres organisations de l'économie sociale au côté des managers, perçus comme parties prenantes de l'administration des banques coopératives, doit permettre un équilibre dans la création et le partage de la valeur construit sur un « engagement moral nécessaires des parties »<sup>2</sup> et promouvoir ainsi un partenariat, dont les répercussions dépassent les frontières de chacune des organisations instituées et concernent tout autant des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Pour l'économie sociale et solidaire, les implications de ces modes de gouvernance partenariale peuvent être appréhendées en s'interrogeant sur l'émergence de réseaux ou sur la production d'externalités positives. Sur le premier point, la coordination marchande tend à promouvoir de la concurrence et de la compétition intra et intersectorielle, alors que la coopération peut se concevoir sur la base d'accords d'alliance et s'inscrire dans la durée à travers des relations suivies reposant sur différentes formes de confiance. Cette double logique caractérise la *coopétition* mais ce phénomène possède-t-il des propriétés particulières dans le champ de l'économie sociale et solidaire ? Sur le second point, le repérage et l'évaluation des effets externes positifs nécessitent de distinguer *a priori* les effets directs – quantifiables et d'une certaine manière prévisibles – des effets induits – non monétaires et peu tangibles<sup>3</sup>. Mais là encore, ces effets sont-ils génériques à toute forme de structuration en réseau ou peut-on cerner, voire mesurer, des effets propres à l'économie sociale et solidaire ?

---

<sup>1</sup> Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (dir.), 2005, *Les banques coopératives en France – entre banalisation et renouveau des spécificités*, Délégation Interministérielle à L'innovation et à l'Expérimentation Sociale et l'Economie Sociale (DIIESES), novembre, 204 pages.

<sup>2</sup> Suivant l'expression de Caby J. et Hirigoyen G., 2005, « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », *La Revue du Financier*, n° 155, septembre-octobre, pp. 27-41.

<sup>3</sup> La distinction a bien été établie dans Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N., 2006, « Gouvernance et proximité : la contribution des banques coopératives au développement local », *5<sup>èmes</sup> Journées de la Proximité : La proximité, entre interactions et institutions*, Université de Bordeaux 4, Bordeaux, 28-30 juin.

## La gouvernance partenariale au cœur du questionnement

La gouvernance coopérative renvoie en premier lieu à des modes de gouvernance démocratique où prédominent certes le « haut encadrement », avec d'un côté un pôle politique (les dirigeants élus) et de l'autre un pôle managérial (les dirigeants salariés), mais qui reposent fondamentalement sur l'association des sociétaires. Le sociétariat se définit ainsi comme un système de souscription de parts sociales sur lequel s'établit effectivement la propriété collective et par lequel peut se construire un gouvernement d'entreprise original basé sur une démocratie élective et participative. En second lieu, la gouvernance coopérative intègre des modes de gouvernance partenariale aux niveaux régional, national et européen. Tout à la fois bien insérées dans l'économie régionale, interlocutrices privilégiées des autres organisations de l'économie sociale et ayant développé des stratégies supranationales, les banques coopératives ont élaboré deux configurations de gouvernance partenariale contractualisée : des partenariats résiliants ; des partenariats interindividualisés. En identifiant certains types de partenariat, **deux entrées problématiques ont donné lieu à quatre axes de recherche** :

- Suivant une première entrée transversale, il s'agira de s'interroger sur **la gouvernance coopérative**, à travers l'articulation **entre logiques internes** dans la banques coopératives **et logiques externes** au travers des partenariats formels. Quel rôle peuvent jouer des représentants de coopératives, d'associations et de mutuelles, à travers leur présence dans les conseils d'administration ou en tant que sociétaires ? Quel est le poids respectif des sociétaires, des administrateurs et des managers dans la contractualisation des partenariats et dans leur application ? Quels objectifs (différenciés, communs ou partagés ?) sont à l'origine des liens de coordination ? Et quels moyens sont mis à disposition ? Quelles rationalités sont à l'œuvre dans les rapports de coopération ? N'y a-t-il pas confrontation entre différentes rationalités d'acteurs ? Et quels compromis sont nécessairement recherchés ? Peut-on repérer des effets de proximité spatiale, institutionnelle, organisationnelle et cognitive ? Quelles sont les influences des formes structurelles d'organisation (structures déconcentrées / structures fédératives, groupes coopératifs / têtes de groupes / véhicules côtés) sur les formes partenariales ? En particulier, quelles incidences concomitantes peuvent avoir les processus de concentration industrielle et financière, l'émergence d'un actionnariat dans la cadre d'un « capitalisme coopératif » et l'affaiblissement des niveaux décisionnels locaux et régionaux ?
- Parallèlement, la question de **l'ancrage partenarial des banques coopératives en direction des autres familles de l'économie sociale** sera traitée en partant des proximités institutionnelles, organisationnelles et spatiales. Quelles sont les normes institutionnelles qui préfigurent les partenariats ? Les partenariats s'apparentent-ils à des rapports de *quasi-marché* entre agents ou relèvent-ils plutôt de rapports de *quasi-organisation* dans le cadre de réseaux coopératifs ? Comment un potentiel territorial peut-il se révéler en la faveur de situations de partenariat résultant de la combinaison des trois types de proximité ? Dans ce sens, à travers la territorialisation de l'ancrage partenarial, quelles règles, quelles connaissances, quelles représentations et quelles valeurs communes sont-elles produites et/ou partagées ?

## **Un plan en quatre parties**

**Dans une première partie, notre travail est centré sur gouvernance et partenariat** en croisant des approches issues des sciences politiques, des sciences économiques et des sciences de gestion. Nous discutons de l'intérêt et les limites d'une analyse en termes de gouvernance. Nous en soulignons la pertinence pour rendre compte de la diversité des parties prenantes associées à l'organisation et de modalités renouvelées de production d'un bien commun qui dépasse les frontières « étroites » de la firme pour s'étendre au territoire dans un mouvement d'inscription territoriale de la firme.

Nous caractérisons tout d'abord le passage de la notion de gouvernance à celle de mode de gouvernance partenarial : dans une acception large en repérant les questions centrales qui émergent en termes de pouvoir et de contrôle, de démocratie mais aussi de poly gouvernance et d'ancrage territorial ; puis en opposant gouvernance actionnariale et gouvernance partenariale dans le secteur bancaire.

Nous nous efforçons ensuite d'approfondir la caractérisation de la gouvernance partenariale à travers deux dimensions que sont la démocratie et le territoire. Ainsi, les réseaux ne se limitent pas à l'organisation interne mais irriguent les liens entre les banques coopératives et le territoire à travers divers registres de proximité. Ils renforcent l'ancrage territorial des banques coopératives et participent à la recomposition des territoires.

Enfin, nous nous interrogeons sur les effets de l'imbrication entre logiques financières et organisationnelles sur la gouvernance partenariale des banques coopératives. Quels sont les effets attendus de l'évolution du périmètre des banques coopératives avec le rachat de banques SA, le passage du réseau au groupe, l'introduction de véhicules cotés, combinés avec l'évolution du cadre juridique dans lequel elles évoluent ? La montée en puissance des objectifs de création de valeurs et de rentabilité viennent-ils déstabiliser la gouvernance partenariale ? Et dans cette perspective, la reconquête du sociétariat ne prend-elle qu'une dimension cosmétique ou est-elle au cœur d'une dynamique renouvelée de gouvernance ? Ne s'oriente-t-on pas vers une gouvernance hybride ?

**Dans une seconde partie, l'analyse s'est focalisée sur le partenariat entre banques coopératives et organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS).**

L'essence de la relation entre associations et banques coopératives est interrogée en premier lieu : comment se constituent les règles organisationnelles de partenariats ? Autour des services bancaires de base dans les dimensions productives et commerciales ? Autour de valeurs communes dans les dimensions axiologiques et cognitives ? A travers le sociétariat dans la dimension institutionnelle ?

Répondre à de telles questions nécessite, avant toute chose, de caractériser les banques coopératives étudiées : tout d'abord, justifier nos choix méthodologiques de se centrer sur certains organismes et de travailler sur un territoire géographique délimité ; puis de préciser les quatre figures idéales typiques de la coopération bancaire avant de livrer les premiers éléments d'observation ; présenter quelques données synthétiques de l'économie sociale et solidaire en Région PACA et définir de manière détaillée les OESS étudiées.

Le cœur de l'analyse sur la nature du partenariat réside dans une approche monographique des OESS, partant des représentations de responsables (directeurs, délégués, ...) et débouchant

sur une série de facteurs explicatifs des formes de partenariat et des spécificités relationnelles avec les banques coopératives. Quelles sont les raisons des choix effectués par les OESS ? Des proximités institutionnelles, géographiques, personnelles ou plus exclusivement productives et commerciales ? Quels sont les effets réels des partenariats affichés sur l'amélioration des conditions de distribution de l'offre de service ou sur l'offre elle-même ? Quels sont les lieux d'émergence et de négociation des partenariats ? Est-on plutôt en présence de formes de régulation concurrentielle (*quasi-marché*), négociée (*quasi-organisation*) ou tutélaire (tributaire de financements publics ou de délégations de services publics) ?

**Dans une troisième partie**, le partenariat a été à nouveau sondé mais en développant **une approche conventionnaliste des rapports entre banques coopératives et OESS**.

La théorie des conventions a fourni un cadre interprétatif des modes de coordination entre deux types d'organisations instituées, dont les contacts initiaux et les rapports apparents sont de nature contractuelle. Toutefois, les formes hétérogènes que peut prendre la relation de services impliquent de considérer les différents principes de légitimité de l'action des acteurs/sujets en présence. Nous en avons établi six, qui ont constitué une grille de lecture des interactions perçues au travers des pratiques discursives de responsables bancaires et d'OESS. Une méthodologie adaptée au traitement quantitatif et qualitatif des discours des acteurs/sujets nous a conduit à articuler une procédure d'exploration statistique et une démarche qualitative de décryptage des discours, afin de faire émerger ou de mettre en évidence des espaces et des formes de compromis entre acteurs/sujets.

Par voie de conséquence, l'interrogation centrale porte sur les niveaux et les contenus de conventions qui découlent de ces compromis et qui permettent de construire du partenariat stable et durable entre organisations instituées. Les conventions se distinguent, par définition, des contrats ou des contraintes (d'où des institutions), et relèvent d'accords informels et non forcément explicites entre intérêts différents ou *a priori* divergents. Les banques coopératives et les OESS peuvent-elles donc s'entendre sur des conventions ? Et de quels types et de quelles formes ? Chaque convention identifiée est-elle rattachée à un seul principe de légitimité de l'action qui unifierait les comportements ou peut-elle résulter de la confrontation de deux ou plusieurs principes ? Comment doit aborder les questions liées à la stabilité et à la pérennité du partenariat ?

**Dans une quatrième partie** à caractère prospectif, la gouvernance partenariale des banques coopératives est appréhendée en soulevant **les enjeux associés à la constitution et au développement des fondations de banques coopératives**.

La question des fondations est récente en France et a été peu traitée à l'exclusion des travaux d'E. Archambault qui font référence sur le domaine. Toutefois, les évolutions réglementaires récentes en ont accéléré le développement, notamment en ce qui concerne les fondations d'entreprises. Dès lors, les fondations ne peuvent-elles être considérées comme outil potentiel du partenariat entre banques et organisations de l'ESS ?

En quoi, précisément, les fondations ont-elles des finalités, des objectifs et des missions tournés vers l'économie sociale et solidaire (ESS) ? Peuvent-elles donc être un outil pour le développement de l'économie sociale ? Pourquoi, comment et depuis quand cet outil n'est-il pas simplement d'ordre financier ou fiscal, mais aussi et de plus en plus un outil de partenariat ? Et suivant quelles logiques et quelles procédures, soutiennent-elles et participent-elles effectivement à des structurations résilientes entre différentes organisations instituées de l'ESS ? Les fondations relevant d'entreprises du secteur de l'économie sociale jouent-elles un

rôle spécifique sur ce terrain par rapport aux autres fondations ? Peut-on mettre en lumière des propriétés caractéristiques qui distingueraient fondamentalement les fondations des banques coopératives de celles des banques SA ?

## **Une méthodologie en plusieurs étapes**

La **méthodologie d'ensemble** de la recherche a mobilisé différents supports de ressources d'informations et de connaissances, et s'est déployée dans plusieurs directions, aux vues des axes suivis, des objets approfondis et des différents niveaux d'investigation.

Au préalable, la coordination entre chercheurs, dont certains sont éloignés géographiquement, a impliqué une journée méthodologique initiale à l'Université d'Avignon, consistant à s'entendre sur la problématique et sur la division des fonctions et des tâches ; ultérieurement, deux séminaires se sont plutôt déroulées dans l'optique de l'enquête de terrain et de l'exploitation des résultats.

Parallèlement, il nous a fallu effectuer :

- une recension de la littérature scientifique (prioritairement en sciences économiques et de gestion, mais aussi en sciences politiques) ;
- une étude des rapports officiels et des documents internes aux groupes bancaires (structuration des groupes, nouveaux montages organisationnels et financiers) mais aussi aux OESS ;
- une sélection des données disponibles sur l'ESS en région PACA.

Une autre phase de la recherche a été consacrée à des réunions de travail avec des dirigeants bancaires ou associatifs à un niveau national, régional ou local pour mieux cerner les tendances actuelles et préparer l'enquête de terrain. Au cours de l'enquête, des échanges ont été poursuivis avec un président de conseil d'agence du Crédit Coopératif, un dirigeant du Crédit Coopératif de la direction des organismes et services d'intérêt général, des dirigeants régionaux du Crédit Mutuel et des directeurs et présidents de caisses.

Deux rencontres ont été organisées, à la fois pour construire des relations durables entre chercheurs et praticiens et pour élargir/approfondir l'analyse :

- une table ronde d'une demi-journée avec des dirigeants des Mutuelles de Provence au siège de la Mutualité à Marseille, sur le thème des rapports de coopération/compétition entre banque coopérative et mutuelle ;
- un séminaire d'une journée à l'Université d'Avignon, réunissant des représentants régionaux de banques coopératives (Banque Populaire, Crédit Coopératif, Crédit Mutuel), de fondations bancaires, des responsables associatifs (secteurs de l'insertion par l'activité économique, de l'accompagnement à la création d'activité, de la culture et du médicosocial), un dirigeant de SCIC.

Dans le même temps, un travail d'approfondissement avait été engagé sur Lyon concernant les besoins de financements des associations réalisé avec un cabinet de consultant, auquel certains des chercheurs de l'équipe ont été associés. En région PACA, et plus précisément sur Marseille, la contribution de certains chercheurs à l'élaboration de l'Observatoire statistique de l'ESS, et les relations régulières avec les banques coopératives et les associations, médiatisées ou non par les stages d'étudiants, ont été autant d'occasion de recueillir des informations complémentaires. Enfin diverses réunions ou colloques nationaux organisés par des acteurs du champ de l'ESS ont aussi renforcé les opportunités de recueil d'informations.

Ces échanges collectifs entre universitaires engagés dans la recherche, administrateurs et/ou managers de banques coopératives et représentants de partenaires des banques (associations, SCIC ou mutuelles) ont ainsi non seulement permis d'insérer dans les questionnements et les réponses apportées des éléments de préconisations de la part des protagonistes de l'ESS mais se sont avérés aussi des moments de restitution de premiers résultats.

L'enquête formelle menée auprès de 28 interlocuteurs régionaux, dirigeants bancaires et responsables associatifs, a constitué une part importante de cette recherche. Au moyen d'entretiens non directifs, les discours enregistrés ont été retranscrits intégralement et ont été traités à travers deux méthodes croisées : une analyse qualitative permettant les approches monographiques et comparatives ; une analyse lexicale ouvrant une perspective d'exploration statistique.

# PREMIÈRE PARTIE

## GOVERNANCE ET PARTENARIAT

L'utilisation de la notion de gouvernance est de plus en plus répandue, tant dans les discours médiatiques, économiques et politiques que dans différentes disciplines des sciences sociales. En lien avec la redéfinition de l'action publique et les impératifs de modernisation, les questions de gouvernance ont envahi les réflexions sur la gestion des organisations et la conduite des politiques publiques.

La signification du terme gouvernance et ses fondements théoriques demeurent cependant souvent imprécis dans le langage courant. Il est parfois utilisé comme synonyme du terme de gouvernement (CASSEN, 2001), ce qui revient à en réhabiliter le sens initial (BRUGVIN, 2006 ; MULLER, SUREL, 1998). Mais plus souvent, il renvoie à de nouvelles formes d'organisation et à de nouvelles modalités de prise de décision, d'une grande diversité, mais dont le point commun serait de ne plus reposer sur un unique organe de direction. De là ont émergé de nombreuses expressions : « corporate governance », puis « gouvernance globale », « mondiale », « européenne », « bonne gouvernance », « gouvernance actionnariale »...

Si certains y voient l'expression d'une « barbarie douce » (LE GOFF, 1999), d'autres l'envisagent au contraire comme une opportunité de caractériser le pouvoir dans les organisations (RUBINSTEIN, 2002 ; CHARREAUX, PASTRÉ, 2003) ou de permettre à la société civile ou à tout autre acteur de prendre une part renouvelée dans la prise de décision en matière de gestion de biens communs ou de l'intérêt général (EME, 2005). S'intéresser à la gouvernance exprime la volonté de renforcer l'efficacité des politiques mises en œuvre, mais surtout d'introduire un nouveau balancement dans la production de l'intérêt général, qui fut particulièrement en France le fait d'une intervention publique de type monopolistique et hiérarchique.

Indépendamment de toute entrée disciplinaire, on différencie l'approche positive de la gouvernance qui caractérise notamment les nouvelles modalités de gestion publique au sein desquelles la contractualisation et la recherche de partenariat apparaissent déterminantes, d'une approche plus normative, véhiculée largement par les organisations internationales et notamment l'OCDE pour définir les nouvelles formes organisationnelles susceptibles d'introduire une gestion plus efficiente de l'action publique et réduire le rôle de l'Etat dans ses fonctions de régulation de la concurrence. Si on observe une certaine récurrence des acteurs publics dans les réflexions sur la gouvernance, elle ne s'y limite pas. Le débat sur la gouvernance, tout au long des vingt dernières années, qu'il porte sur l'entreprise, les politiques publiques ou les échelons territoriaux de décision (gouvernance urbaine, mondiale...), est marqué par trois questions centrales : celle de la convergence des modèles, celle de leur efficacité respective et enfin celle de la participation (RICHEZ-BATTESTI, 2008).

Interroger la « gouvernance partenariale » revient donc à s'inscrire dans ce vaste mouvement de développement de la notion de gouvernance. Il est ainsi utile de se pencher sur les fondements, l'intérêt, les enjeux et les limites des différents usages de cette notion. Nous avons fait le choix dans un premier chapitre de caractériser la gouvernance, et plus spécifiquement la gouvernance partenariale, à partir d'une entrée disciplinaire en croisant les approches des sciences politiques, des sciences économiques et des sciences de gestion.

Puis dans un second chapitre, nous nous efforçons de caractériser la gouvernance des banques coopératives en montrant d'une part les liens entre statuts et gouvernance partenariale et d'autre part le caractère démocratique et territorialisé de ce mode de gouvernance.

Enfin dans une troisième chapitre, nous mettons en évidence comment les transformations des logiques financières et organisationnelles orientent les banques coopératives vers un mode de gouvernance hybride, la dimension partenariale étant notamment portée par le renouveau du sociétariat.

## **CHAPITRE 1 – DE LA NOTION DE GOUVERNANCE À CELLE DE « MODE DE GOUVERNANCE PARTENARIALE »**

### **I. L'apport de la science politique au concept de gouvernance**

Le recours à cette notion et son analyse se développent surtout à partir des années 1990 dans deux branches de la science politique : les relations internationales et l'analyse des politiques publiques. Les différentes approches posent, au centre de la réflexion, la question de l'Etat, de son rôle et des transformations de son action. Le concept de gouvernance apparaît alors comme une manière de répondre à la question « *qui gouverne quand personne ne gouverne ?* » (FAVRE, 2003, p. 259). Car il ne semble plus possible d'affirmer que « le gouvernement gouverne » alors que des acteurs de plus en plus nombreux – institutions internationales, collectivités locales, ONG, entreprises, groupes d'intérêt, associations... - participent au processus de décision sur les scènes nationales et internationale. Plus largement, et pour ce qui nous intéresse dans le cadre d'un travail sur la gouvernance partenariale, ces approches invitent à repenser la décision, mais aussi le pouvoir et la légitimité.

#### **1. Des approches divergentes mais centrées sur la question du rôle du politique**

Guy Hermet propose de définir la gouvernance, de manière très large, comme « *l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle. Cette perspective postule que les instances politiques reconnues comme le sont l'Etat ou les organisations intergouvernementales ne détiennent pas le monopole de la conduite des affaires publiques ; au-delà même, elle pose que, dans des sociétés de plus en plus complexes et fragmentées sur le plan spatial aussi bien que sectoriel et culturel, des mécanismes de pouvoir privés ou associatifs échappant à des institutions peuvent combler les carences de l'exercice vertical de l'autorité.* » (HERMET, 2001, p. 126).

Cette définition très générale pose le constat d'une absence de monopole étatique dans l'action publique. Elle laisse aussi entrevoir deux interprétations divergentes des modifications qui affectent cette dernière :

- La première consiste à rattacher l'émergence des mécanismes de gouvernance à des transformations sociales profondes : les sociétés modernes, de plus en plus complexes, hétérogènes, pluralistes, marquées par une division croissante du travail social, deviendraient de plus en plus difficiles à gouverner. Les élites politico-administratives ne seraient plus en mesure de cerner, de comprendre et de donner des réponses satisfaisantes à des aspirations, des intérêts et des situations de plus en plus variés et parfois contradictoires (LECA, 1996). D'où la mise en oeuvre d'un mode d'action publique reposant sur la coordination de divers acteurs et divers niveaux. « *La notion de gouvernance émerge face au diagnostic d'une « incapacité » des gouvernements à répondre aux problèmes qui leur sont soumis et à*



*s'ajuster à de nouvelles formes d'organisation sociale, économique et politique* » (LE GALÈS, 2004, p. 242).

- Dans une seconde perspective, le développement de pratiques de gouvernance ne doit rien à la transformation des structures sociales et économiques, mais relève d'une remise en cause d'institutions politiques par essence défailtantes et inaptes à satisfaire les intérêts particuliers comme l'intérêt général. En Allemagne surtout, cette critique fait écho à l'expérience totalitaire et à la méfiance vis-à-vis d'un Etat trop puissant prétendant tout encadrer et contrôler. Elle s'inscrit aussi dans un contexte de forte présence de groupes alternatifs revendiquant « *la capacité de la société à s'autoréguler* » (LE GALÈS, 2004, p. 246, MAYNTZ, 1993). Mais c'est plus généralement dans des approches inspirées des théories du choix rationnel ou du *public choice* que se retrouve cette critique. Elle présente la gouvernance comme réponse, non à un constat, mais à un postulat de l'incapacité de l'Etat à réguler les rapports sociaux et économiques de manière satisfaisante. L'Etat, ni neutre, ni garant de l'intérêt général, ni mieux informé que d'autres acteurs, ne saurait être en mesure de proposer une régulation efficace et impartiale. Il faut laisser ce soin au marché ou, lorsque cela n'est pas envisageable, inventer et mettre en oeuvre des dispositifs institutionnels qui tiennent les élites politiques à distance. Comme le souligne B. Jobert, les théories du *public choice* prônent une « *dépolitisation systématique* » de l'action publique, privilégiant l'intervention d'acteurs privés, le développement « *d'institutions dépolitisantes* » (comme la banque centrale européenne) et le recours à une expertise privée (les *think tanks*) dessaisissant l'Etat de la capacité à élaborer ses propres réponses et organisant un véritable « *évidement intellectuel* » du politique (JOBERT, 2003).

Cette seconde approche est celle qui a suscité le plus de débats et de controverses. Pour les tenants du *public choice*, elle rend compte d'une réalité socio-politique ; pour ses contradicteurs, elle sert de justification à une idéologie néo-libérale, rejetant systématiquement le politique pour proposer « *le mythe d'une gouvernance dépolitisée* » (JOBERT, 2003), qui prétend redonner sa voix à la société civile mais qui consiste à déléguer des pouvoirs à des institutions non contrôlées servant leurs propres intérêts. L'ampleur de ces débats est telle qu'il semble nécessaire de conserver à l'esprit, dans toute étude sur la gouvernance, que le terme est désormais fortement marqué par l'empreinte des théories néo-libérales. Même si l'interrogation sur la « *gouvernance partenariale* » ne soulève pas immédiatement la question de la place du politique et de l'Etat, on ne peut ignorer les connotations d'un terme devenu aussi polémique.

## **2. Questions de pouvoir et de légitimité dans la prise de décision**

Philippe Moreau Defarges, dès l'introduction de son ouvrage sur *La gouvernance*, établit un parallèle entre démocratie et gouvernance. « *La gouvernance peut être analysée comme un système démocratique de gestion* » reposant sur trois « ingrédients » essentiels : (1) « *un pacte fondateur* » fixant des règles du jeu et des « *disciplines communes* », (2) « *l'égalité* » ou en tout cas une égalité formelle, ou une égalité des chances, par laquelle chacun est soumis aux mêmes règles et peut espérer, dans une société fluide, faire tourner le jeu à son avantage, (3) « *la participation* » par laquelle chacun fait vivre la démocratie / la gouvernance et se donne la possibilité de faire valoir ses positions (MOREAU DEFARGES, 2003, pp. 19-20).

De nombreux arguments viennent alimenter cette conception de la gouvernance, insistant notamment sur sa dimension participative, en opposition au gouvernement par une élite, économique ou politique, élue ou nommée. Chacun pourrait alors prendre part à la décision en vertu de son implication dans le domaine concerné. Tout acteur, touché de près ou de loin par

la décision aurait la légitimité et la possibilité de prendre part à son élaboration. Le pouvoir reviendrait alors à ceux qui, connaissant le mieux le terrain et devant mettre en oeuvre les mesures ou les normes adoptées, seraient les mieux à même de faire des choix pertinents. La centralisation du pouvoir disparaît au profit de configurations variant selon les secteurs et les acteurs concernés.

Cependant, d'autres voix (FAURE, 2003 ; BRUGVIN, 2006) soulignent avec force que ces modifications ne font souvent que masquer des rapports de pouvoir persistants ou déplacer le pouvoir d'une élite politique à une élite économique. Le problème central réside dans la définition de la société civile et des acteurs pertinents et légitimes. La « possibilité de faire valoir ses positions » posée comme principe de la gouvernance se heurterait à l'inégalité de fait des acteurs, à l'asymétrie des positions et à la prise en main de l'organisation des processus concrets de gouvernance par des acteurs dominants.

### **3. Que retenir de l'approche souvent critique de la « gouvernance » en science politique pour l'étude de la gouvernance partenariale dans les banques coopératives ?**

#### **3.1. Une notion à manier avec prudence**

La notion de gouvernance doit être maniée avec prudence tant elle est l'objet de luttes pour la définition de la légitimité des acteurs et tant son usage renvoie à des positions morales et idéologiques. Autrement dit, le terme semble difficilement pouvoir être employé pour désigner une donnée économique, sociale et politique ou une forme d'organisation concrète. Parler de « gouvernance », c'est d'abord exprimer un point de vue critique vis-à-vis d'une monopolisation du pouvoir – par l'Etat ou par la direction d'une entreprise. Le terme, loin d'être neutre, doit donc être questionné et il apparaît nécessaire, dans le cadre d'une enquête sur la gouvernance, de repérer si les personnes interrogées recourent elles-mêmes à ce vocable et, si tel est le cas, de tenter de cerner les représentations qui y sont attachées. Si les acteurs n'emploient pas le terme, il convient de préciser clairement que le choix de ce lexique par les chercheurs ne relève pas d'une orientation idéologique mais d'une tentative de définition de l'objet. C'est sans doute alors avec beaucoup de prudence et de modestie qu'il faudra user de cette notion, comme y invite P. Le Galès : « *La gouvernance est un chantier de recherche [...] La notion de gouvernance apparaît à une période précise : elle permet de problématiser des questions de recherche, d'identifier des éléments d'un système explicatif et d'élaborer un système d'hypothèse. Il s'agit d'une piste à explorer pour expliquer notamment les formes contemporaines et les transformations (mais aussi les permanences) de l'Etat et de l'action publique. La gouvernance, en l'état actuel des choses, ne constitue pas un concept ancré dans une théorie ni, a fortiori, une théorie. Elle s'apparente plutôt à une notion, au mieux à un concept de second ordre, qui, dans l'immédiat, permet de formuler des questions plus que d'apporter des réponses.* » (LE GALÈS, 2004)

#### **3.2. Gouvernance et pouvoir**

De nombreuses analyses invitent à faire attentivement la part entre les « promesses » dont la gouvernance est porteuse et le mode de prise de décision sur lequel elle débouche. Là où ses promoteurs affirment rompre avec les rapports de force asymétriques, il convient de s'interroger sur la persistance des rapports de domination entre les acteurs, sur les inégalités des positions et des opportunités de peser sur les décisions. Là où la gouvernance serait synonyme de pluralité des intérêts pris en compte, il est nécessaire de questionner les enjeux différenciés de sa mise en oeuvre et des pratiques sur lesquelles elle débouche. Là où la

gouvernance permettrait de concilier et de coordonner les intérêts, il faut souligner que son « *résultat, toujours incertain, dépend de la capacité des acteurs publics et privés à définir un espace de sens commun, à mobiliser des expertises d'origines diverses et à mettre en place des formes de responsabilisation et de légitimation des décisions* » (MULLER, SUREL, 1998). Il importe notamment de questionner les représentations des acteurs, la proximité ou la compatibilité de leurs systèmes de valeurs, et plus généralement les conditions de possibilité des « *procédures d'interaction et de négociation systématiques* » que nécessite la gouvernance (GAUDIN, 2002)

### 3.3. Gouvernance et démocratie

Le lien souvent établi entre gouvernance et démocratie appelle des précisions. En politique, la gouvernance est parfois présentée comme un moyen de faire participer la « société civile » à la prise de décision. Dans l'entreprise, la gouvernance apparaît comme une manière de faire participer les salariés à sa gestion et à son fonctionnement, ou, avec la gouvernance partenariale notamment, comme l'organisation de la participation des divers acteurs (clients, fournisseurs, banques...) liés à l'entreprise. Dans un cas, il s'agirait de renforcer une démocratie participative au détriment d'une démocratie représentative jugée insatisfaisante (formation d'une élite aux caractéristiques spécifiques et suivant ses intérêts propres, tendance oligarchique, incapacité du système représentatif à répondre à la complexification de la société...). Dans l'autre, l'enjeu serait d'instaurer une part de démocratie participative dans l'entreprise en remplacement au moins partiel d'une organisation hiérarchique et de prises de décisions unilatérales. En cela, l'idéal de la gouvernance s'inscrit en partie dans le prolongement des projets de développement de la « démocratie industrielle », de la citoyenneté dans l'entreprise ou des « entreprises citoyennes ». Or, le caractère démocratique de cette progression de la gouvernance n'a rien d'une évidence. On l'a souligné plus haut, la participation à la prise de décision ne garantit absolument pas le respect de l'une des caractéristiques essentielles du *démos* : l'égalité en droit ou égalité formelle de ses membres. En démocratie, selon une conception universaliste, ce sont des citoyens, donc des égaux, qui participent. La gouvernance en revanche établit une participation *ès qualité* : c'est en tant qu'ONG, association, entreprise, salarié, client, fournisseur... que l'on participe et que l'on acquiert une légitimité à peser dans le processus décisionnel. Ce sont aussi des intérêts privés, et non l'intérêt général, dont ces acteurs sont porteurs. C'est ce qui amène T. Brugvin à parler de « privatisation de la démocratie » à propos de la « gouvernance par la société civile » (BRUGVIN, 2006) et c'est ce qui limite sans doute aussi l'usage du terme démocratie à propos du fonctionnement des entreprises économiques.

Dans de telles conditions, est-il judicieux de parler de gouvernance partenariale à propos des banques coopératives et plus généralement à propos des organisations de l'ESS ? Quelle plus-value se dégage du recours à cette notion ? Celle-ci entre-t-elle en résonance avec les valeurs de l'ESS ou bien n'y a-t-il pas une incohérence à tenter de faire converger gouvernance et ESS ?

- La « démocratie sociale », la prise en compte des inégalités socio-économiques, le partenariat, la participation des acteurs impliqués se trouvent historiquement au coeur de l'inspiration et du développement de l'économie sociale. En cela, on pourrait être tenté de considérer que les organisations de l'ESS pratiquent de longue date, et même par essence, une forme de gouvernance partenariale. L'intérêt de l'emploi de cette notion semble alors limité. Parler de gouvernance partenariale à propos de l'ESS serait redondant.

- La gouvernance partenariale peut aussi désigner de manière plus restreinte une tendance des organisations de l'ESS à développer des relations entre elles ou avec d'autres acteurs. Il s'agirait par exemple pour les banques coopératives de développer leur participation dans la gestion, le fonctionnement et les orientations d'entreprises ou d'associations et en retour de permettre une plus large participation de ces dernières dans leur banque. Ici encore, le principe ne serait pas nouveau pour l'ESS mais la notion permettrait de désigner une nouvelle forme d'organisation des relations entre les banques coopératives et leurs partenaires. Reste évidemment à vérifier la réalité de ce changement et à en prendre la mesure.

- La « gouvernance partenariale » peut également, sans changement fondamental des pratiques socio-économiques, entrer dans l'élaboration d'un discours de légitimation et de valorisation des banques coopératives. L'emploi de l'expression par les acteurs eux-mêmes correspondrait alors à une stratégie visant à affirmer l'inscription de l'ESS dans des pratiques organisationnelles et décisionnelles modernes (la gouvernance) tout en se démarquant des pratiques des entreprises capitalistes classiques (gouvernance partenariale contre gouvernance actionnariale notamment). On observerait ici, de la part des banques coopératives, des pratiques de communication analogues à celles menées en matière de « responsabilité sociale de l'entreprise » (ALCARAS, DOMPNIER, 2007).

Ces différentes interprétations peuvent se combiner et doivent être testées par l'étude des pratiques des banques coopératives, des discours de leurs dirigeants, de leurs salariés et de leurs clients. Il n'est pas à exclure que des courants de pensée ou des philosophies très différentes se retrouvent autour de la valorisation de la gouvernance, introduisant par là même une certaine confusion, les uns portant une critique néo-libérale de l'Etat et recherchant une efficacité accrue de l'entreprise capitaliste, les autres développant une critique du libéralisme économique et prônant une coopération accrue et certaines formes de solidarité socio-économique.

## **II. La gouvernance en sciences économiques**

Les sciences économiques s'intéressent à la notion de gouvernance dès le moment où elles mobilisent les institutions comme catégories essentielles de l'analyse économique. La notion de gouvernance permet alors de rendre compte « *des transformations des modalités de coordination dépassant l'alternative entre marché et hiérarchie stricto sensu* » (GILLY, LEROUX, WALLET, 2004, p. 188). Aux coordinations hiérarchiques succèderaient des coordinations marchandes, puis des coordinations en réseaux, ces dernières permettant de caractériser une gouvernance partenariale.

C'est aussi dans la perspective de l'analyse de la production de l'intérêt général et/ou des biens publics, et tout particulièrement dans le champ des services sociaux (ENJOLRAS, 2008 ; PETRELLA *et al.*, 2007) qu'est utilisée la notion de gouvernance. Elle permet ainsi de rendre compte de la pluralité des acteurs en présence dans l'élaboration, la production et la distribution de services sociaux. La notion de gouvernance est aussi particulièrement mobilisée dans le champ du développement local. Elle s'inscrit dans la prise en compte de la dimension spatiale dans les relations entre acteurs économiques pour comprendre la diversité des comportements des territoires ou des organisations au sein de systèmes productifs locaux (PECQUEUR, ZIMMERMANN, 2004). Est ainsi introduite l'idée d'une conception *située* de la gouvernance locale exprimant la diversité des arrangements locaux entre acteurs.

C'est enfin du constat empirique de la dissociation entre propriété des firmes et gestion que naît l'intérêt des économistes pour la gouvernance, en tant qu'analyse de la structure et de l'exercice du pouvoir dans la firme. Dans cette perspective, on distingue une approche macroéconomique centrée sur la manière dont les firmes sont financées et possédées, d'une approche micro-économique qui porte sur les objectifs et les intérêts que la firme doit servir (BAUDRY, 2003).

## **1. La gouvernance comme expression des nouvelles modalités de construction de l'intérêt général**

Certains auteurs dans le croisement qu'ils opèrent avec les sciences politiques et en lien avec l'étude de la construction de l'intérêt général s'efforcent de définir des régimes de gouvernance. Ainsi ENJOLRAS (2008) considère que « *la problématique de la gouvernance peut se lire comme une recherche de modes d'action alternatifs pour l'intervention publique permettant la réalisation de l'intérêt général sans pour autant recourir à des instruments coercitifs de politiques publiques* » (p. 16). Dans cette perspective, l'accent est mis sur les changements qui affectent les modes d'intervention des politiques publiques et le dépassement de la dichotomie hiérarchie/marché (RHODES, 1997) dans une société de plus en plus complexe (KOOIMAN, 2003). Il s'agit d'analyser les processus qui permettent la résolution des problèmes collectifs, notamment dans le cadre des interactions entre la société civile et la puissance publique. ENJOLRAS élabore ainsi le concept de régime de gouvernance « *c'est à dire des régimes institutionnels visant la réalisation de l'intérêt général* » à partir de trois éléments constitutifs : les acteurs impliqués, les instruments de politiques publiques mis en œuvre, qu'ils soient régulateurs, incitatifs ou informatifs, et les modalités institutionnelles d'interactions au sein d'un réseau de politique publique. D'un point de vue normatif, il distingue deux idéaux types centraux : un régime de gouvernance concurrentiel et un régime de gouvernance de type partenarial au sein duquel les réseaux d'acteurs jouent un rôle central. En s'appuyant sur la grille de lecture d'ENJOLRAS, RICHEL-BATTESTI (2008) souligne le fait que ces régimes sont rarement purs, mais généralement à dominante, et que l'on assiste à une relative hybridation de ces régimes de gouvernance.

## **2. Processus de structuration des ordres locaux et poly gouvernance territoriale**

En lien avec les analyses du développement local, et en croisant des approches économiques et politiques, certains auteurs définissent des configurations de gouvernance pour analyser le fondement de la constitution de réseaux interorganisationnels. Ainsi les travaux de STONE (2004) sur le régime urbain reposent sur l'analyse de ce qui caractérise des configurations de gouvernance en observant « *la façon dont les coopérations se développent sans système dominant de commandement ni confiance dans un ordre marchand* » (p. 10).

D'autres auteurs caractérisent la gouvernance locale comme « *le processus de structuration d'une mise en compatibilité de différentes modalités de coordination entre acteurs relativement proches en vue de résoudre un problème productif ou plus largement en vue de réaliser un projet collectif de développement* » (GILLY ET AL., 2004, p. 193). On s'intéresse ici *ex post* à l'identification des critères qui fondent la compatibilité des modalités de coordination des acteurs et à la capacité des différents acteurs à influencer la sélection des mécanismes de coordination en lien avec des choix situés et non pas des choix rationnels. Dans cette perspective, COLLETIS ET AL. (1999) construisent une typologie des formes de gouvernance à partir de trois critères : le caractère privé ou public des acteurs dominants, les objectifs assignés au pilotage des coordinations et les modes d'appropriation par les acteurs

des ressources ainsi produites. Ils distinguent 4 formes de gouvernance : privée, privée collective, publique et mixte. Au sein de cette dernière forme, peuvent se développer des relations partenariales entre les différents acteurs permettant de la caractériser en tant que gouvernance partenariale.

L'intérêt de l'approche d'EME (2005) est d'introduire la notion de *poly gouvernance* locale pour signifier la complexité des entrelacements entre régulation horizontale et verticale et l'existence de gouvernances partielles et limitées. Partant d'une définition de la gouvernance dans son sens le plus neutre en tant que « *le mode de répartition des pouvoirs et le processus de décision politique qui dans la société permettent de développer des biens publics* » (p. 42), il s'efforce de présenter un idéal type de gouvernance territoriale caractérisée par une pluralité d'acteurs entrant en coopération et favorisant l'émergence de normes locales dans le cadre de nouveaux espace délibératifs ou encore des forums hybrides (CALLON et al. 2001). La poly gouvernance exprime ainsi la confrontation entre des règles de coordinations locales et globales, processus que GILLY et al. (2004) caractérisent de leur côté par le terme *hybridation*.

### 3. La gouvernance des firmes

Lorsqu'au sein de la théorie néo-institutionnaliste, on s'intéresse au courant centré sur les coûts de transactions et la théorie de l'agence, la gouvernance caractérise les formes de coordinations économiques et les incitations, c'est-à-dire les mécanismes *contractuels* de pilotage des organisations. C'est bien la notion de contrat qui est ici centrale. Ainsi pour WILLIAMSON (1996), « *governance is the means by which order is accomplished in a relation where potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize mutual gain* » (p. 398). Les structures de gouvernance sont donc des espaces où se négocient des *contrats* entre agents économiques ; elles sont choisies pour limiter les coûts de transaction et l'influence de l'environnement institutionnel sur les contrats dans un contexte de rationalité limitée, d'opportunisme et de spécificité des actifs. C'est cette perspective qui est particulièrement développée dans les sciences de gestion (voir *supra*). En combinant spécificité des actifs et niveau de coût de transaction, WILLIAMSON (1991) définit ainsi trois structures de gouvernance : le marché, la hiérarchie (la firme) et la forme hybride. Plus récemment, les approches en termes de gouvernance ont aussi introduits les compétences et les processus d'apprentissage au sein de l'analyse des coûts de transaction (LANGLOIS, FOSS, 1999) favorisant une meilleure prise en compte de des dynamiques de transformation et d'ajustement des stratégies des acteurs dans les organisations productives.

Dans le modèle des parties prenantes, la gouvernance partenariale exprime le fait que l'objectif de la firme devient celui de la maximisation de la valeur partenariale entre les parties prenantes associées (CABY, IRIGOYEN, 2005)

Enfin, dans une approche plus macroéconomique, à une gouvernance centrée sur la relation actionnaire-manager, on oppose une gouvernance partenariale qui considère non plus la firme comme nœuds de contrat, mais comme collectivité organisée entre parties prenantes hétérogènes en capacité de coopérer et de construire un espace commun d'interaction (RÉBÉRIOUX, 2002 ; AGLIETTA, RÉBÉRIOUX, 2004). Dans cette perspective, on est en présence d'une conception élargie de la responsabilité de la firme dont la fonction-objectif dépasse la simple maximisation de la richesse des actionnaires.

Comme on le verra par la suite (III), l'essentiel des débats sur la gouvernance en sciences de gestion porte justement sur la gouvernance des firmes.

#### 4. La gouvernance partenariale et les banques coopératives

La notion de gouvernance permet donc de rendre compte à la fois (1) de la diversité et de la pluralité des acteurs publics et privés dans l'élaboration et la mise en œuvre des dynamiques productives (prise en compte des parties prenantes élargies) et (2) de la complexité et de l'entremêlement des niveaux de décision entre le local et le global. Elle traduit aussi et surtout les transformations des modes de coordination entre les acteurs. Sans qu'il y ait une définition unique et acceptée par tous de la gouvernance partenariale, on admet qu'elle se caractérise par un rôle central accordé aux réseaux et aux coopérations dans les coordinations productives tant au sein des organisations que dans les espaces où elles déploient leur activité. Aussi, si on garde en mémoire les limites de la notion de gouvernance et les précautions à prendre dans le maniement du vocable que l'apport des sciences politiques a contribué à formaliser, nous considérons ici que cette notion, au regard des analyses présentées ci-dessus, conserve une portée heuristique effective pour l'analyse des banques coopératives.

### III. Les fondements de la « *corporate governance* » et l'émergence de la notion de « *gouvernance partenariale* » en sciences de gestion

Nous faisons le choix d'aborder ici, dans une vision plus étroite, la seule gouvernance des firmes en mettant en évidence le passage de la « *corporate governance* » à la gouvernance partenariale.

#### 1. Origines et contours du concept de « *corporate governance* »

S'il est d'usage d'attribuer à BERLE et MEANS (1932) l'émergence du concept de « *corporate governance* »<sup>4</sup> à propos des conséquences de la séparation des fonctions de propriété du capital et de la prise de décision dans la firme managériale « à l'américaine », notamment le risque de spoliation des intérêts des petits actionnaires qui en découle, ses contours et son champ d'analyse ont beaucoup évolué depuis. A la conception étroite de SCHLEIFER et VISHNY (1996) considérant que le domaine du GE recouvre « *l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux financiers garantissent la rentabilité de leur investissement* » répond celle, plus large, donnée par CHARREAUX (1997a), selon laquelle « *le GE recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire* » ou « *leur pouvoir décisionnel* » (CHARREAUX, 1997b). Cette dernière a pour caractéristique de ne pas concentrer uniquement l'analyse sur l'actionnaire et sur ses relations avec les dirigeants, mais de la faire porter également sur l'ensemble des relations qu'entretient la firme avec ses différents « *stakeholders* », ses différents partenaires ou « *parties-prenantes* » : salariés, clients, fournisseurs, créanciers, pouvoirs publics et plus globalement son environnement et les acteurs ayant un rôle à jouer dans ce dernier. Plus récemment, c'est également une conception large qu'a retenue l'OCDE (2004), pour qui « *le GE fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes* ». Par extension, et c'est ce qui fait l'intérêt de cette définition, le GE « *détermine également la structure par lesquels sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus* ». Il s'ensuit alors qu'un « *GE de qualité doit*

---

<sup>4</sup> L'expression « *corporate governance* » a été communément transposée en français à l'appellation « gouvernement d'entreprise », terme généralement accepté bien que critiqué pour son caractère restrictif. L'anglicisme *gouvernance d'entreprise* ayant été bien accepté dans la littérature en gestion, nous emploierons désormais cette terminologie. L'abréviation GE que nous utiliserons renverra indifféremment à ces deux expressions.

*inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société ».*

C'est d'ailleurs cette définition qui a été retenue à juste titre par l'IFA (2006) dans son étude sur le GE des coopératives et des mutuelles. C'est également celle que nous retiendrons car le champ d'analyse qu'elle considère comme relevant du domaine du GE se prête particulièrement bien à l'étude des coopératives, et plus particulièrement des banques et groupes coopératifs français : le GE concerne non seulement les apporteurs de capitaux, qu'ils soient actionnaires ou sociétaires, et leurs relations avec les dirigeants, mais également l'ensemble des parties-prenantes à l'entreprise : ce qui paraît essentiel à considérer, notamment quand, dans le cas d'une coopérative, les fonctions des divers partenaires peuvent se chevaucher, comme nous aurons l'occasion de le rappeler (cf. infra, le principe de « double qualité », tableau 2). Ces partenaires sont aussi bien internes (dirigeants, actionnaires, sociétaires, salariés...) à l'organisation qu'externes (clients, autres entreprises, pouvoirs publics...). Le GE a également pour vocation de s'intéresser tant à la structure et à l'organisation prise par la firme, qu'aux objectifs de cette dernière. En définitive, le champ d'étude que nous associerons au GE est celui de la « *logique d'ensemble* » qui prévaut à « l'intérieur de la firme » comme à « l'extérieur » (i.e entre la firme et ses partenaires extérieurs, voire son environnement). Le GE a de ce fait pour objet de s'assurer notamment de la compatibilité entre d'une part les objectifs de l'entreprise et son statut de propriété, son organisation, sa structuration, d'autre part.

C'est le postulat que nous faisons *a priori* dans cette étude : si les banques coopératives françaises ont un statut juridique qui les différencie des banques « *société par actions* » (SA) et si, comme elles le mettent en avant, le statut coopératif va de pair avec l'adoption de principes coopératifs<sup>5</sup>, alors le mode de gouvernance de ces mêmes banques coopératives doit apparaître comme spécifique à plusieurs égards, tant dans une logique interne que dans une logique externe, tant dans les objectifs de ces organisations que dans leur concrétisation, tant dans l'organisation d'ensemble que dans celle des instances de direction.

Tout d'abord, nous rappelons l'émergence du concept de « *gouvernance partenariale* » et présentons ses principales caractéristiques, par opposition au mode de gouvernance de type actionnarial. Puis, nous montrons en quoi le statut coopératif dans la banque oriente naturellement la gouvernance des banques coopératives françaises vers un GE de type « *partenarial* ».

Nous analyserons alors en quoi les mutations de ces dernières années vécues dans les groupes bancaires coopératifs remettent en cause ce modèle de gouvernance : affecte-t-il simultanément les objectifs, l'organisation, les droits et les rapports de force entre les différentes parties prenantes, le processus de décision et les instances où il s'exprime, ou ces évolutions ne portent-elles leurs effets que sur certaines des caractéristiques prises en compte dans le concept de GE ?

---

<sup>5</sup> Ces principes, énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en 1995 (*Déclaration sur l'identité coopérative* in DRAPERI, 2005), réaffirmés dans les années 2000, sont les suivants : adhésion volontaire ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation formation et information, coopération entre les coopératives, engagement avec la communauté. Les quatre premiers relèvent plutôt d'une logique interne de fonctionnement, alors que les derniers relèvent de la logique externe.



## 2. La remise en cause de « la loi de la valeur actionnariale » et l'émergence du concept de « gouvernance partenariale »

CHARREAUX et DESBRIERE (1998) ont montré que les contours du concept de GE sont largement liés la conception que les différents auteurs ont de la notion de « valeur » et de « création de valeur », de la vision plus ou moins institutionnaliste qu'ils partagent sur la firme, du rôle dévolu à l'actionnaire au sein de cette firme, et en définitive, d'une certaine position « idéologique ».

La conception traditionnelle du GE repose en fait sur un schéma simplifié du fonctionnement de la firme, qui trouve ses racines notamment dans la théorie de l'agence (JENSEN, MECKLING, 1976) : la firme n'est qu'un « noeud de contrats », au centre duquel se trouve un « contrat » particulièrement important : la relation « actionnaires /dirigeants », qui est source de « conflits d'agence » dès lors que le capital des actionnaires est dispersé, laissant davantage de latitude aux dirigeants. L'actionnaire est perçu comme le seul propriétaire légitime de l'entreprise, qui de ce fait a vocation à exercer le contrôle, et à détenir un droit sur les flux résiduels (i.e sur les bénéfices et l'actif net, les créanciers ayant été rémunérés). Dans ce cadre, l'enjeu principal du GE est d'inciter les dirigeants à mettre en œuvre une gestion de l'entreprise qui maximisera la rente créée, sachant qu'il y a assimilation entre la valeur créée et la rente reçue par l'actionnaire.

Par conséquent, le concept de « valeur actionnariale » a une incidence directe sur le type de GE qui paraît le plus approprié et qu'il en découle une approche normative de la gouvernance d'entreprise : le meilleur système de gouvernance est celui qui donne le contrôle de l'entreprise à l'actionnaire et qui est fondé sur la maximisation de la valeur actionnariale. Il est efficace de donner le contrôle de l'entreprise à ses actionnaires, car ces derniers sont créanciers résiduels : de ce fait, ils ont tout intérêt à agir pour que la valeur créée soit la plus forte, ce qui est gage de l'efficacité et de la performance de l'entreprise. La capacité du gouvernement du GE à résoudre les conflits d'agence existant notamment entre les dirigeants et les actionnaires dépendra des mécanismes de contrôle qui pourront être mis en œuvre (JENSEN, MECKLING, op. cit. ; FAMA, 1980). Ces derniers sont internes à l'organisation (audit, hiérarchie, rôle des conseils d'administration ...) mais surtout externes : l'accent est mis sur le rôle disciplinaire que peut jouer le marché financier, par le jeu combiné de mécanismes d'incitations/sanctions ; sanctions pouvant prendre aussi bien la forme d'une chute du cours de l'action de l'entreprise, que par le renchérissement du coût de la dette, la menace de rachat hostile (OPA). La « réputation », et l'existence d'un « marché du travail des dirigeants concurrentiel » (avec menace à la clé) sont également perçus comme un moyen de discipliner les dirigeants et sont un gage d'efficacité du GE. De même que la présence d'administrateurs indépendants, extérieurs à l'entreprise, au sein du conseil d'administration.

Ce cadre théorique parfois jugé simplificateur, bien qu'ayant été amendé voire critiqué au cours des années, a continué à servir de fondation à toute une partie de la littérature anglo-saxonne de la fin des années 90 et du début des années 2000, pour justifier le GE et l'archétype de la forme d'entreprise anglo-saxonne ; certains de ces auteurs arguent de la supériorité de ce modèle de gouvernance (HANSMANN, 1996), donnant la suprématie à la valeur actionnariale, à l'unicité de l'objectif de la firme (JENSEN, 2001) et au marché, allant jusqu'à affirmer qu'il se diffuse inexorablement dans le monde (HANSMANN, KRAAKMAN, 2001), aux dépens de modes de gouvernance qui pouvaient apparaître alternatifs, comme ceux existant en Europe ou au Japon (O'SULLIVAN, 2002). Les coopératives, et notamment les coopératives exerçant leur activité dans le domaine de la banque et de l'assurance, ont alors

été sévèrement critiquées au motif de l'inefficacité de leur gouvernance, source d'insuffisance du contrôle opéré par les sociétaires sur les dirigeants, de pouvoir managérial discrétionnaire, de mauvais emploi de réserves libres, de gaspillage et d'absence d'incitation à réduire les coûts<sup>6</sup> (RASMUSEN, 1988 ; MESTER, 1992 ; LAMM-TENANT, STARKS, 1993 ; MAYERS, SMITH, 1994).

Par opposition à ce concept de valeur actionnariale a émergé celui de « *valeur partenariale* ». Si, en France, CHARREAUX et DESBRIERE (1998) ont notamment contribué à diffuser ce concept, notons que d'autres travaux s'accordent à voir dans la firme un nœud de contrats multiples entre les différents *stakeholders*, développent une « vision plurielle » de l'entreprise et de ses objectifs (ALBERT, 1991), ou conçoivent que se déroulent dans la firme un jeu coopératif entre les différents *stakeholders* (AOKI, 1984). Dans une vision institutionnaliste de l'entreprise héritée des travaux de WILLIAMSON (1985), cette dernière possède une identité et une personnalité morale à part entière, et défend des objectifs qui ne se confondent pas nécessairement avec ceux des seuls actionnaires (pérennité, protection anti-OPA...) ou des seuls dirigeants. AGLIETTA et RÉBERIOUX (2004) vont même jusqu'à défendre une thèse opposée à celle d'HANSMANN et KRAAKMAN, et remettent en question aussi bien la présupposée diffusion de la forme d'entreprise « à l'américaine » que celle du mode de gouvernance actionnariale qui lui est associé.

A la conception d'un GE centré sur l'actionnaire et sa relation avec le dirigeant, répond alors celle d'un GE paraissant plus complexe, laissant moins de place aux mécanismes régulateurs de marché mais davantage aux mécanismes institutionnels, conférant une place plus importante aux multiples relations liant les différents « *stakeholders* ». Elle correspond dans la littérature à « *une logique interne* » de régulation, assise sur « *les réseaux* », associée au GE de type partenarial. L'efficacité de la gouvernance de type partenarial dépend alors notamment du consensus existant entre les parties-prenantes, et de l'importance ou au contraire de l'assouplissement des divers coûts<sup>7</sup> à l'intérieur de l'organisation.

### **3. Essai de synthèse des caractéristiques opposant le GE de type « actionnarial » et « partenarial »**

La littérature a pris l'habitude d'opposer le mode de gouvernance « à l'anglo-saxonne », reposant sur la loi de la valeur actionnariale et correspondant à l'archétype de la firme managériale américaine, aux modes de gouvernance « à l'européenne » (notamment allemand) ou « à la japonaise », davantage représentatifs d'un GE de type partenarial (ALBERT, op. cit. ; AOKI, op. cit.). Parmi les caractéristiques les distinguant figure notamment le rôle des marchés de capitaux dans le financement (ALLEN 1993 ; HYAFIL, PORTER, 1992) et la logique de régulation<sup>8</sup> (« *interne* » à l'organisation et reposant sur des mécanismes institutionnels ; ou « *externe* » et reposant sur la discipline des marchés – MOERLAND, 1995). Sans entrer dans le détail de ces études, et en nous inspirant de CHARREAUX (1999, op. cit.) nous nous proposons ici de récapituler sous forme de tableau, les principales distinctions entre ces deux modes de GE (tableau 1 ci-dessous).

---

<sup>6</sup> Le lecteur intéressé par cette question et par celle plus générale de l'efficacité des banques coopératives pourra notamment se reporter à ORY, JAEGER, GURTNER (2006) ou à RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2006.

<sup>7</sup> Ces coûts incluent notamment les coûts d'agence liés à la séparation entre la propriété et le contrôle dans les grandes organisations, les coûts liés à l'hétérogénéité des partenaires ou des propriétaires, les coûts de la discussion collective pour aboutir à une décision lorsque de nombreux « *stakeholders* » sont partie-prenantes à l'organisation.

<sup>8</sup> Le lecteur intéressé pourra notamment se reporter à HYAFIL (1997).

**Tableau 1 : Les caractéristiques principales des deux modes de gouvernance**

| <p style="text-align: center;"><b>Anglo-saxon</b><br/> <b>Gouvernance de type « actionnarial »</b><br/> <b>Logique externe, orientée « marchés »</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>Européen (rhénan)</b><br/> <b>Gouvernance de type « partenarial »</b><br/> <b>Logique interne, orientée « réseaux »</b></p>   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Forme d'entreprise : S.A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Actionnariat diffus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- éviter les collusions d'intérêt entre actionnaires</li> <li>- nécessité renforcée de contrôler les dirigeants</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Formes : SA , coopératives...</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Actionnariat concentré, noyaux durs, participations croisées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prises de contrôle hostiles sur le marché plus difficiles</li> <li>- contrôle plus facile des dirigeants par les actionnaires majoritaires</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Rôle prééminent du marché boursier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans l'allocation des ressources et le financement de l'économie</li> <li>- discipline de marché : incitations/sanctions</li> <li>- nécessité permanente pour les dirigeants de prendre des décisions conformes à l'attente de rentabilité des actionnaires (RoE...)</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Rôle modéré du marché boursier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rôle important plus important des banques dans le financement</li> <li>- importance de la relation bancaire dans la réduction de l'asymétrie d'information</li> <li>- moindre contrainte de rentabilité à court terme</li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Mécanismes d'incitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mécanismes de rémunération des dirigeants et salariés liés à la performance et à la rentabilité des fonds propres (rémunération à l'objectif, stock options...)</li> <li>- incitation au contrôle liée à la possibilité de plus-value et au droit sur les réserves</li> <li>- concurrence et discipline du marché des produits, des capitaux, du travail</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Mécanismes d'incitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mécanismes de rémunération moins incitatifs</li> <li>- incitation collective découlant de la participation à la prise de décision</li> <li>- avantages octroyés aux <i>stakeholders</i> internes (remises, ristournes...)</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir légitime à l'actionnaire ; contrôle centré sur les résultats, la rentabilité, le cours boursier</li> <li>- cadre juridique : protection des actionnaires minoritaires</li> <li>- instance de contrôle : conseil d'administration ; composition corrélée à la détention du capital ; présence d'administrateurs indépendants</li> <li>- pouvoir relatif des dirigeants dépendant de la structure de l'actionnariat et de la menace d'OPA</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- co-gestion ; contrôle à plus long terme centré sur la stratégie</li> <li>- cadre juridique : droit du travail développé</li> <li>- instances de contrôle: conseils d'administration, de surveillance, comités d'entreprise...</li> <li>- réseaux d'administrateurs ; C.A dominé par les principaux <i>stakeholders</i> ; contrôle interne des dirigeants</li> </ul> |

Les deux conceptions du GE étant précisées, nous allons maintenant voir en quoi les banques coopératives françaises, par leur statut juridique et leur organisation, sont davantage orientées vers un mode de gouvernance partenarial (Chapitre 2). Ce mode de gouvernance résulte largement du statut coopératif, et se caractérise par un ancrage à la fois démocratique et territorial. Puis nous mettrons en lumière le fait que les mutations organisationnelles récentes qu'ont connues ces banques, qui les ont amenées à se transformer en des groupes bancaires universels, complexes et hybrides », peuvent avoir un réel impact sur leur mode de gouvernance (Chapitre 3).

## **CHAPITRE 2 – LA GOUVERNANCE DES BANQUES COOPÉRATIVES**

Le tableau présenté ci-dessus va nous servir de base pour mettre en évidence les principaux traits caractéristiques de la gouvernance des réseaux bancaires coopératifs français. Nous allons mettre en évidence que la logique de gouvernance partenariale découle *naturellement* de leur statut juridique et des droits de propriété afférents. Puis nous montrons le caractère démocratique et territorialisée de la gouvernance partenariale en lien avec le caractère décentralisé des réseaux bancaires coopératifs et le rôle central du sociétariat.

### **I. Une logique naturelle de gouvernance partenariale découlant du statut coopératif**

#### **1. Pourquoi peut-on parler de GE de type partenarial dans les banques coopératives « traditionnelles » ?**

Dans son mode de fonctionnement traditionnel, la coopérative s'inscrit parfaitement dans une logique interne de GE de type partenarial. Les banques coopératives françaises ne font pas exception, en tout cas jusqu'aux années 2000. Leur statut juridique, les droits de propriété qui lui sont associés, leur structuration en réseaux, leur organisation interne, les lieux et les modes d'exercice du contrôle et du pouvoir, les mécanismes d'incitation, leurs modalités de financement, tout converge pour les rapprocher de ce que les auteurs précédemment nommés ont qualifié de « *GE partenarial* », ou de système orienté « *réseau* » à « *logique interne* ».

Le tableau 4 qui se trouve au point I.2. du chapitre 3 de cette 1<sup>ère</sup> partie, reprend la trame principale du tableau 1 en l'appliquant aux coopératives bancaires, et permet de résumer leurs singularités en matière de gouvernance. La colonne de gauche récapitule les traits propres au mode de fonctionnement des réseaux bancaires coopératifs français, avant leur transformation en « *groupes coopératifs* » (cf développements I. du chapitre 3). On voit alors que, dans leur fonctionnement traditionnel, les banques coopératives présentent clairement un mode de gouvernance de type partenarial.

En effet, dans les coopératives bancaires, le pouvoir et le contrôle, comme la valeur créée, sont partagés entre les différents partenaires : sociétaires, clients, salariés, dirigeants. La structure coopérative de gouvernance de type partenarial est ainsi naturellement compatible avec une logique de *satisficing* préconisée par SIMON (1997, 1978) en situation de rationalité limitée, et fonde une vision gestionnaire de la gouvernance, par opposition à la logique économiste de maximisation de la création de valeur pour les actionnaires. Elle donne priorité à la recherche de consensus sur un projet, en conférant à chaque partie prenante la possibilité de trouver une position satisfaisante, tandis que la logique maximisatrice de la valeur actionnariale, en optimisant la position d'un seul partenaire (les actionnaires), peut interdire l'obtention d'un consensus social, et se révéler, en pratique, sinon en théorie, moins efficace.

Le seul point de rapprochement avec le modèle de gouvernance de type anglo-saxon semble être la présence de multiples sociétaires, analogie avec l'existence de multiples petits actionnaires aux pouvoirs fractionnés. Cette caractéristique se renforce d'ailleurs dans les banques coopératives françaises au fil des années depuis 1945, et notamment dans les années 80 : cette période voit ainsi la taille des réseaux coopératifs s'accroître, mais en même temps l'importance des sociétaires traditionnels de ces banques coopératives diminuer, au sein de l'organisation comme dans la population active (agriculteurs, artisans...). Cette évolution va de pair avec la dilution du ratio sociétaire/client. L'émiettement, l'hétérogénéité du sociétariat n'est d'ailleurs pas sans conséquence sur le GE, puisque les auteurs anglo-saxons y voient, comme dans les SA américaines à actionnariat diffus, un élément d'inefficacité, en raison du risque d'insuffisance de contrôle et d'enracinement des dirigeants<sup>9</sup>.

## **2. La faiblesse supposée du modèle coopératif d'entreprise, confronté à une logique actionnariale**

*A contrario*, les auteurs anglo-saxons de la théorie de l'agence et de la gouvernance (HANSMANN, 1996) mettent en avant les faiblesses du modèle coopératif vis-à-vis de la SA standard, et prédisent son effacement progressif, face à la concurrence de ces dernières.

La structure de société coopérative, qui attribue la propriété et le contrôle aux sociétaires, mais de façon limitée, est considérée comme moins efficace que la forme classique de société par actions, qui attribue la propriété pleine et entière et le contrôle aux actionnaires, en raison essentiellement de la liberté qu'elle confère aux dirigeants, l'incitation des sociétaires à les contrôler étant quasiment inexistante. De même, l'incitation des dirigeants des coopératives à accroître l'efficacité, à diminuer les coûts, à maximiser la rentabilité, serait faible, en l'absence de menace de prise de contrôle. Le risque de comportements opportunistes, voire délictueux, des dirigeants en est accru.

Pour autant, la pression de la concurrence diminue fortement ces risques et inefficiences liés à la latitude managériale. Contrairement aux prédictions des économistes libéraux, la société ou le groupe à statut coopératif ne semble pas moins efficace que la société par action, et n'est pas en perte de vitesse, loin de là, dans le secteur bancaire : ainsi, les banques et groupes bancaires ou financiers coopératifs ont fait preuve d'une belle vitalité, d'une capacité à se réformer, à se transformer pour s'adapter, et occupent une position dominante dans le secteur bancaire français (ORY, JAEGER, GURTNER, 2006 a). Pour autant, ces évolutions ne sont pas neutres. Il nous faudra donc examiner les transformations récentes des banques coopératives françaises pour évaluer si elles confortent cette hypothèse de la convergence ou au contraire si elles font apparaître une alternative, c'est-à-dire une résistance efficace de la forme partenariale de gouvernance qui les caractérise. Ce sera l'objet du chapitre 3, I.

Il s'agit maintenant de préciser le caractère démocratique et territorialisé de la gouvernance des banques coopératives.

---

<sup>9</sup> Pour une synthèse sur ce point, se référer à ORY, JAEGER, GURTNER (2006, op. cité).

## II. La gouvernance démocratique et territorialisée des banques coopératives

### 1. Gouvernance démocratique : vers un *nouveau paradigme coopératif* ?

En nous appuyant sur la typologie d'ENJOLRAS en termes de régime de gouvernance - qui repère successivement la distribution des droits de propriété, les modalités de prise de décision, les mécanismes dominants de prise de décision, les principes d'imputabilité et les types d'incitation- nous observons que les banques coopératives s'inscrivent bien dans le champ de l'ESS.

**Tableau 2 : Structures de gouvernances et formes institutionnelles (Idéal-types)**

| Conventions   | Entreprise lucrative  | Entreprise publique   | Economie sociale et solidaire  |
|---|---|---|--|
| Droits de propriétés :<br>Droit sur les revenus résiduels ( <i>residual claim</i> ) | Actionnaires  | Etat  | Pas de porteurs des droits (Association) ou découplage entre droits de propriété et décision |
| Décision  | Pouvoir de décision en proportion de la part du capital détenue | Membres du conseil d'administration désignés par les autorités politiques | Membres du conseil d'administration élus par les membres                                     |
| Mécanisme de coordination dominant  | Marchande   | Hiérarchique  | Réciprotaire   |
| Principes « d'imputabilité »  | Capitaliste   | Démocratique  | Démocratique   |
| Incitations   | Monétaires  | Monétaires et axiologiques  | Monétaires et Axiologiques   |

Source : ENJOLRAS, 2005, p. 65

De façon évidente, les banques coopératives se réfèrent par principes (ou formellement) aux *organisations de l'ESS* : propriété collective des résultats réinvestis et absence de propriété individuelle de droits résiduels (« *residual claims* ») ; prises de décision politique par des administrateurs élus ; mécanisme de coordination basée sur la réciprocité ; responsabilités économiques des dirigeants salariés devant les sociétaires et administrateurs ; système d'incitations et logiques d'action dépassant la seule axiomatique de l'intérêt.

La question de la démocratie économique est de ce fait au cœur du projet et de l'organisation coopérative (Coté, 2005). Elle est amplement abordée par la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*), qui stipule la participation de différentes catégories d'agents à la création et à la répartition des ressources économiques. Mais ce qui reste en question ce sont les processus qui permettent que se réalise une action commune portée par des agents hétérogènes. La théorie conventionnaliste nous offre quelques éléments de réponse. Pour mettre en œuvre la démocratie économique, les parties prenantes s'accordent sur un certain nombre de valeurs (égalité, solidarité, liberté et responsabilité) qui s'expriment dans le

modèle de gestion démocratique (non-lucrativité, libre-adhésion et participation) et orientent les objectifs de la firme et les stratégies qu'elles contribuent à dessiner. Dans cette logique, les ressources et les compétences créées et mobilisées par les banques coopératives, et échangées entre les différentes parties prenantes qui les composent, ne sont pas seulement économiques, mais aussi sociales et politiques. Dans cette perspective, la question de la participation démocratique devient centrale et par extension celle de la représentation démocratique.

Ainsi, comme l'avait bien souligné DESROCHES (1976), les statuts juridiques ne protègent aucunement les firmes coopératives – et donc les banques coopératives – de déviations économiques (marchandisation et financiarisation des rapports d'échange) et de conflits politiques (rapports de pouvoirs créant des clivages et des tensions). La démocratie sociale ne se décrète donc pas dans les organisations coopératives, elle repose sur une participation effective et active des administrateurs et des sociétaires au fonctionnement et aux décisions. Aussi une bonne approximation de la démocratie économique peut passer par la mobilisation de données quantitatives sur les sociétaires et administrateurs et de données plus qualitatives sur la nature de leur engagement et de la participation à la vie de l'organisation.

Trois questionnements majeurs se dégagent aujourd'hui quant à la gouvernance démocratique des banques coopératives (GIANFALDONI, 2007 ; GIANFALDONI, RICHEL-BATTESTI, 2007) : les difficultés de matérialisation de la propriété collective dans sa concrétisation et dans ses implications sur la réalité du sociétariat ; les potentialités et les limites associées à l'hybridation des ressources économiques et sociales ; l'effectivité démocratique repensée à travers le principe de réciprocité.

Sur le premier point, la propriété collective des banques coopératives ne les pousse pas à un exercice naturel de la démocratie économique et sociale et n'évite pas non plus les logiques de concentration des pouvoirs. Non seulement la démocratie représentative (à travers les assemblées générales pour l'essentiel) est encadrée par des mécanismes formels maîtrisés et contrôlés par un « haut encadrement », constitué par des administrateurs élus et épaulés par une technocratie efficace, mais de plus la démocratie participative n'a que peu de consistance sur les questions stratégiques dans les conseils locaux ou régionaux. En effet, la complexité du métier bancaire aujourd'hui, limite fortement la possibilité pour les administrateurs et *a fortiori* pour les sociétaires d'intervenir effectivement dans les orientations stratégiques. En d'autres termes, le droit de vote ne garantit pas en soi l'expression démocratique, la délégation de compétences devant s'accompagner d'une mise à niveau technique des sociétaires et des administrateurs locaux et régionaux (transferts de connaissances) et d'une attribution de règles de contrôle de l'orientation stratégique (liberté de pouvoirs). Aussi, peut-on s'interroger sur la double qualité de sociétaire : d'un côté, le sociétaire a de fait un intérêt quasi-nul dans la valeur capitalisée et limitée à « *la répartition au prorata de l'usage* » (BERGERON, LALANCETTE, 1993), et de l'autre, il a eu et continue à subir une réduction drastique de ses domaines de compétences et une perte de contrôle direct sur les produits-services achetés (SOULAGE, 2000). Originellement construite sur les deux composantes de propriétaire et d'utilisateur, la figure du sociétaire tend à se morceler et de la sorte à se réduire à une caution morale (administrateurs locaux) et un instrument de fidélisation (consommateurs avantagés). Les banques coopératives sont sensibilisées à ce questionnement et tentent de repenser *l'affectio mutualis* et le contrat d'association entre le sociétaire et la banque.

Sur le second questionnement, l'hybridation des ressources économiques et sociales – monétaires et marchandes, monétaires et non marchandes, non monétaires – offre aux

banques coopératives un grand éventail de potentialités relativement aux banques capitalistes, à la fois en termes d'avantages compétitifs mais plus encore en réaffirmant leur identité historique. En effet, le développement d'un bénévolat gestionnaire, illustré par l'investissement humain des sociétaires dans les différentes instances décisionnelles et de gestion, permet de limiter les prises de risque financier et d'abaisser les coûts d'agence (rapports managers-proprétaires et propriétaires-clients moins teintés d'opportunisme relativement à la propriété actionnariale), de mieux satisfaire les besoins de la clientèle en symbiose avec les tissus économiques et sociaux locaux. De façon complémentaire, les combinaisons entre ressources monétaires et non monétaires traduisent l'articulation entre efficacité économique et efficacité sociale, entre performances technico-économiques des banques et intérêts collectifs des sociétaires. Elles renforcent de même les liens entre utilité économique (services marchands et valeurs captées) et utilité sociale (services solidaires et valeurs redistribuées) à travers l'insertion locale des bénévoles, leur implantation durable et le maillage relationnel qui en découle. Mais là encore, de la place accordée aux bénévoles dans les entités politiques nationales, régionales ou locales des banques coopératives dépend l'équilibrage des ressources et par voie de conséquence le degré d'imbrication de rationalités utilitaristes avec des rationalités collectives (démarches initiées et menées au nom de l'intérêt collectif ou de l'intérêt général).

Dans un troisième questionnement, les déficits démocratiques relevés dans les banques coopératives (systèmes de cooptation et critères de représentativité particuliers des administrateurs, difficulté à rendre plus transparente une information toujours plus complexe, et enjeu de la formation) impliquent d'apporter des réponses pragmatiques et techniques mais aussi conditionnée par une conception fondée sur une impulsion réciprocaire de l'activité. Les propositions du Rapport de l'IFA-PFLIMLIN (2006) vont dans ce sens : promotion sociale et indemnisation des administrateurs en fonction du temps consacré, des capacités politiques et relationnelles éprouvées ; meilleure représentativité des conseils par une transparence des critères, une sollicitation plus large des administrateurs ou des salariés — directeurs et chargés de clientèle — et une prise en compte des candidatures spontanées, un rajeunissement et une féminisation des CA ; identification des candidats et des administrateurs par rapport à « l'intérêt de l'entreprise », aux statuts et à la déontologie, à leur parcours mutualiste et professionnel. Dans cet esprit, les administrateurs doivent tendre à combiner, dans leurs attributions et leurs motivations, des ressources marchandes, non-marchandes et non monétaires, car « *l'action n'est pas qu'instrumentale* » comme le rappelle LAVILLE (1994). L'investissement et la créativité dans des fonctions d'administrateurs de banques coopératives peuvent ainsi répondre à des incitations non marchandes et non monétaires dans des espaces d'initiatives caractérisés par de la confiance mutuelle et de l'intersubjectivité relationnelle, à la fois en direction des salariés managers et employés en interne et par ramification en construisant des coopérations externes. En (re)vitalisant des espaces de débats, de co-construction des choix ou d'intermédiations volontaires (FLORIS, 2003), la communication (interne et externe) ne se borne donc pas à de l'information et ne relève pas prioritairement de l'économique pour rendre effectif le projet démocratique. Elle se développe, dans la dimension du politique, à travers des engagements citoyens (DACHEUX, LAVILLE, 2003).

Confrontées à de multiples tensions dans leur gouvernance démocratique, les banques coopératives sont de fait à la recherche d'un nouvel équilibre coopératif tendu entre démocratie économique et rationalité actionnariale des marchés. Il importe alors d'interroger simultanément les dimensions économique et sociopolitique de la gouvernance démocratique, car les symptômes de « *démutualisation de l'intérieur* » (MOTTET, 2002) sont concomitants



au renforcement des technostructures managériales et recèlent une double crise potentielle du modèle coopératif (GIANFALDONI, 2007) :

- « *L'incorporation des mécanismes de marché au niveau du top management* » (MOTTET, 2002) se traduit non seulement par une banalisation de la gestion des risques et des coûts mais aussi par un affaiblissement du caractère démocratique du fonctionnement. D'une part, se trouve posé le problème de la coexistence entre la vocation de toute firme coopérative à créer du lien social dans des « *groupes d'appartenance* » (identités collectives et proximité idéologique) et la stratégie à privilégier les liens commerciaux et financiers (utilités marchandes et minimisation des risques et des coûts). Les dirigeants administrateurs sont plutôt enclins à adapter les « *pratiques démocratiques* » aux « *pratiques d'affaires* » que le contraire. D'autre part, la moindre participation des sociétaires, implication directe à la vie de l'institution (bénévolat) ou indirecte en tant qu'usager (coproduction de services), interroge sur la clientélisation de la relation de service. Les tendances affirmées à la rationalisation de la relation client et un contrôle hiérarchique appuyé sur les établissements et les opérationnels amenuisent sérieusement la confiance relationnelle, symbolique et cognitive, entre employés-salariés et clients-sociétaires, sans que ces derniers puissent jouer effectivement un quelconque rôle de force de rappel.

- Le modèle organisationnel originel de type « *Bottom-up* » évolue significativement vers une forme de type « *Top down* » (DI SALVO, 2002) : passage d'une propriété, formelle et réelle, des banques fédérales ou confédérales détenue par les fédérations ou les caisses régionales à une relative centralisation des pouvoirs d'orientation et de contrôle stratégique au sein de directions générales nationales ; diminution sensible des zones d'autonomie des niveaux régionaux et locaux ; limitation des capacités démocratiques du sociétariat dans un environnement bancaire toujours plus complexe et risqué. Expriment la prédominance des forces marchandes-financières sur les forces coopératives-mutualistes, cet effacement des principes de complémentarité devant les principes d'intégration s'incarne dans une division sociotechnique du travail entre un binôme décisionnel (dirigeants administrateurs et dirigeants salariés) et un binôme exécutant [clients sociétaires et employés salariés).

La moindre cohésion entre les membres de la coopérative, sociétaires et administrateurs, liée à un fonctionnement démocratique réduit (CA et AG) et peu consistant, cantonne les sociétaires dans un statut de clients (rationalité utilitariste et comportement consumériste) et octroie aux administrateurs nationaux des pouvoirs concentrés (personnalisation de la fonction et cumul des mandats) pouvant entraîner des dérives oligarchiques. En réponse à cet *isomorphisme mimétique*, et à la suite des travaux de CÔTE (2004, 2005, 2007), deux pistes de réflexion sur les fondements d'un nouvel équilibre coopératif (ou « *nouveau paradigme coopératif* ») peuvent être envisagées :

- Le renforcement de la loyauté (ou fidélisation) des employés et des clients sociétaires des banques coopératives, dans un secteur effectivement marqué par une « *difficulté grandissante des entreprises à se différencier par la valeur économique (produits et services, qualité, prix)* » ainsi que par l'enseigne, devrait reposer en priorité sur une spécification des relations d'usage. Comment particulariser et singulariser la relation de service bancaire relativement aux banques SA, et notamment comment renforcer la coproduction de la relation bancaire ?

- La mobilisation, sur la base des finalités et des valeurs fondamentales, des quatre catégories d'acteurs (managers, employés, administrateurs et sociétaires) nécessiterait de

revaloriser le « cœur idéologique » des banques coopératives, tout en réinventant les pratiques démocratiques au quotidien (CÔTÉ, 2004). Cette quête de sens et de légitimité passerait par une réflexion sur les motifs et incitations des managers et employés afin de promouvoir leur « *capacité à développer un modèle d'affaires distinct qui reflète la nature et la logique d'action propre à la coopérative* » (CÔTÉ, 2007), des sociétaires-clients à privilégier l'utilité collective et sociale, des administrateurs-dirigeants comme garants de l'identité coopérative.

## **2. Gouvernance territorialisée et réseaux**

La gouvernance démocratique des banques coopératives se caractérise par un fort *ancrage territorial*. Cela signifie donc que la firme coopérative a intérêt à tisser des liens marchands, non marchands et non monétaires avec d'autres parties prenantes sur le territoire, en interne de la banque ou en externe. Ces liens fondés sur différentes proximités contribuent à la production et au partage de représentations et de valeurs sur ce territoire, dans tous les cas à la compréhension de ce qui unit et qui sépare, renforçant ainsi les opportunités d'action collective.

### **2.1. Ancrage territorial des banques coopératives et proximités**

Nous retenons ici une conception complexe du territoire qui ne se réduit pas à sa simple dimension géographique. Le territoire se structure notamment à travers des résolutions de problèmes auxquelles participent les parties prenantes concernées dans le cadre de situations de coordination (territoire « *révélé* »). Le territoire est aussi un territoire *d'action*, défini par l'espace pertinent de référence pour les acteurs, espace géographique, administratif politique ou stratégique. Il est enfin et aussi territoire « *de représentation* » pour les différents acteurs, forgé parfois dans de longues traditions historiques, mais aussi caractérisé par l'hétérogénéité du contenu des représentations de chacune des parties prenantes.

La territorialisation des banques coopératives, comme processus, se construit sur (et élabore dans le même temps) un « *patrimoine* » défini par « *la mémoire de situations de coordination antérieures réussies, par la confiance entre les acteurs qui en est le résultat, ainsi que par des ressources cognitives spécifiques virtuellement complémentaires (susceptibles d'être combinées pour résoudre des problèmes productifs à venir)* » (COLLETIS, GIANFALDONI, RICHEL-BATTESTI, 2005). Aussi, la gouvernance territorialisée des banques coopératives ne découle pas d'un emboîtement d'espaces de gouvernance, mais d'un enchevêtrement de proximités.

En nous inspirant des économistes de la proximité et notamment des travaux de PECQUEUR ET ZIMMERMANN (2004) nous distinguons trois formes de proximités qui éclairent les relations entre parties prenantes (GIANFALDONI, RICHEL-BATTESTI, 2006) :

- La proximité géographique s'appréhende par la distance géographique qui sépare différentes parties prenantes, en tenant compte des moyens de transport (temps/coûts) et du jugement des acteurs sur la nature d'une telle distance (représentations). La proximité géographique favorise ainsi les autres formes de proximité en raccourcissant les temps de transaction et de production, en augmentant la fréquence relationnelle, en facilitant indirectement les processus d'apprentissage et d'innovation, en créant les conditions de communautés de pratiques et de valeurs culturelles. Toutefois, elle peut induire des conflits et des déséconomies de coordination par une surintensité des rapports d'échange et une surabondance d'informations.

- La proximité organisationnelle s'appréhende par les règles prescrites et construites de manière autonome, qui organisent les pratiques et les représentations entre parties prenantes réunies autour d'un projet commun. Elle permet ainsi l'émergence et le développement de liens d'appartenance, à la fois à travers « *le faire ensemble* » (obligations de mises en actes) et le « *devoir faire ensemble* » (contraintes de mises en actes). Elle s'accompagne aussi de l'intensification des échanges d'expériences et des apprentissages interindividuels, collectifs, voire organisationnels.

- La proximité institutionnelle s'appréhende par les principes et les valeurs qui fondent l'adhésion des parties prenantes à un projet commun et contribuent à définir les orientations stratégiques de l'organisation. Elle se traduit généralement par le développement de communautés professionnelles, communautés de pratiques et autres réseaux sociaux et se caractérise par des relations « *encastrées* » socialement et le renforcement d'une confiance collective.

On sous-estime souvent l'importance des statuts dans l'ancrage local des firmes bancaires. Ils orientent pourtant fortement cet ancrage dans les territoires selon les trois niveaux de proximité présenté ci-dessus. Ainsi nous mettons en évidence ci-dessous le sociétariat et l'organisation décentralisée, deux fondements de l'organisation interne des banques coopératives.

En ce qui concerne le sociétariat, la double qualité de propriétaire et d'utilisateur-client, l'association des sociétaires dans le cadre d'une démocratie électorale et participative, le choix pour des administrateurs identifiés sont autant de vecteurs de construction de logiques de réseaux. Ils concernent plus les administrateurs que les sociétaires, pour qui l'engagement est parfois moins affirmé. En interne, ces réseaux s'expriment dans la priorité accordée à la mobilisation de parties prenantes complémentaires, donc différentes par leurs appartenances socioprofessionnelles et susceptibles d'apporter leur expertise, leurs compétences et de faciliter l'accès à des informations diverses et variées..., mais motivés par la même volonté d'engagement au service d'un territoire et d'un projet collectif. Ils participent de la régulation de l'activité dès le moment où l'action collective est rendue possible, ce qui signifie qu'il y a un accord entre les parties prenantes sur les moyens et/ou les objectifs de cette action collective, et donc que se construisent des compromis. Ces réseaux mobilisés et construits en interne produisent des effets de « *débordements externes volontaires* ». D'une part, car les relations de confiance et les apprentissages réalisés en commun incitent au renouvellement et à l'élargissement des opportunités de coopération et de partenariat. En ce sens le territoire devient une opportunité. D'autre part, car le principe d'inter-coopération au cœur de l'organisation coopérative (cf. les principes de l'ACI en 1995) pose le principe des coopérations et partenariats externes et ancre la réciprocité. A travers ces différents aspects, on perçoit comment les sociétaires inscrivent les banques coopératives dans les territoires et produisent des ressources diversifiées, souvent immatérielles, qui renforcent les performances bancaires conjointement à celles des territoires. Ce mouvement d'enrichissement mutuel, à travers la création de ressources et la recherche d'externalités positives montre non seulement que la création de richesse ne se limite pas à la sphère marchande, mais que les ressources ainsi créées sont à la fois un *input* et un *output* de la production.

Le caractère relativement décentralisé (modèle de type « *Bottom up* », ou encore de pyramide inversée) ou déconcentré (pour le seul Crédit Coopératif) des banques coopératives s'accompagne d'un ancrage territorial soutenu et de la spécification de réseaux locaux qui contribue au développement et au rallongement de réseaux formels ou informels. Ces réseaux

peuvent déboucher sur des partenariats, notamment à l'échelon local, que nous qualifions de « *partenariats situés* », où des parties prenantes internes à l'organisation, s'associent en externe avec d'autres acteurs dans la réalisation d'un nouveau projet, eu égard aux coopérations nouées en interne. Cet ancrage local des banques coopératives se traduit donc par un maillage du territoire fondé sur des liens marchands, non marchands et/ou non monétaires qui permettent de trouver des solutions à des problèmes inédits ou de produire des apprentissages et des savoirs, d'abord non tacites et non codifiés, susceptibles ensuite de déboucher sur des savoirs et savoir faire et compétences plus codifiés. Notons cependant que des partenariats peuvent être noués à l'échelon national et s'opérationnaliser au plan régional ou plus local selon des configurations originales. Aussi, nous considérons que bien que décidés à un échelon supérieur, ces partenariats restent « *situés* ».

Ces deux fondements de l'organisation interne des banques coopératives induisent donc le développement de logiques de réseaux et contribuent à orienter le comportement des acteurs à travers « *une dimension cognitive* » caractérisée par l'acquisition de savoirs et de connaissances individuelles et collectives et « *une dimension axiologique* » en lien avec le système de valeurs et les logiques de l'engagement en direction de la collectivité. Ils débouchent sur des dispositifs de coordination inscrits dans la durée -le partenariat- et qui conditionnent le développement de l'organisation bancaire et sa pérennisation d'une part et celui du territoire dans lequel elle inscrit son action d'autre part.

## **2.2. Logique de réseau et proximité**

Les réseaux, au cœur du modèle coopératif, sont mobilisés de manière *instrumentale* pour réduire les asymétries d'information et l'incertitude dans le cadre d'une relation bancaire à caractère majoritairement marchand. Plus largement, ils contribuent aussi à introduire des interactions non marchandes et non monétaires tant en interne aux banques qu'en externe sur les territoires. Ces interactions, à forte dimension cognitive, favorisent le développement d'opportunités d'apprentissage individuel, organisationnel et territorial, ainsi que la construction de compétences collectives et de savoirs partagés. Elles favorisent des relations de confiance issues de la répétition d'actions menées en commun et permettent des réponses originales à des situations nouvelles ou des solutions à des problèmes difficiles à résoudre. Ce fonctionnement en réseau débouche donc sur des interactions de nature « *expressive* », au sens d'ENJOLRAS (2006), contribuant à l'attribution et à l'expression d'une identité et à la production de sens. Enfin, ces réseaux sont marqués par une dimension *axiologique* fondée sur des valeurs d'engagement dans le collectif et dans un territoire qui oriente l'action et qui la justifie. C'est donc cette complémentarité entre mobilisation instrumentale -orientée vers un résultat- mobilisation expressive -orientée vers l'identité et donc la différenciation- et mobilisation axiologique -orientée vers la justification-, qui caractérise la spécificité des réseaux des banques coopératives et leur ancrage dans le local.

Appliquons les trois formes de proximité retenues *supra* pour caractériser l'ancrage territorial des banques coopératives et les effets attendus en termes de réseau.

- La proximité géographique, caractérisée par une faiblesse des distances géographiques, s'exprime au niveau des caisses ou agences locales. On observe en effet un important réseau d'agences locales garantissant des parts de marché dans la banque de détail. Au sein des caisses locales ou des agences, les sociétaires et surtout les administrateurs sont à la fois des apporteurs d'affaire, vecteurs d'une expertise sur un secteur ou un territoire, porteurs d'une mémoire de l'organisation et du territoire et passeurs en direction d'expérimentations

favorisant le développement de l'activité bancaire, la réponse à des besoins mal ou peu satisfaits et la mobilisation sur des opportunités territoriales. Les administrateurs développent conjointement dans leurs pratiques une dimension commerciale (apporteurs d'affaires), une contribution à l'évaluation des risques spécifiques et une capacité de détection d'opportunités de développement éclairant ainsi la prise de décision.

- La proximité organisationnelle caractérise les coordinations dans l'activité productive et concerne les règles, prescrites et autonomes, en vigueur dans la banque coopérative qui permettent aux parties prenantes d'agir ensemble. On retrouve ici les dispositifs de participation qui associent les parties prenantes dans l'exercice des différentes facettes du métier bancaire, tels que les comités de crédit et leurs différentes déclinaisons, et les assemblées générales par exemple. Outre, les coopérations qu'ils rendent possibles en interne, ils produisent aussi des « *effets de débordement* », car les coopérations initiées ou reproduites dans l'organisation irriguent progressivement le territoire et rendent possible de nouvelles opportunités de coopération externe. Ces coopérations sont facilitées par des modes de fonctionnement en réseau qui permettent la coordination entre des individus et un collectif, dans le cadre de la mise en œuvre d'un ou plusieurs projets. Le fait que les banques coopératives poursuivent l'intérêt collectif de leurs membres dans la durée (engagement dans la longue période favorisé de facto par le sociétariat et par l'absence de contrainte actionnariale) permet aussi de déboucher sur des relations de confiance collective favorable à l'action collective territorialisée.

- La proximité institutionnelle, à caractère plus identitaire, repose sur l'adhésion des parties prenantes à un système de valeurs en lien avec un objectif partagé, celui de la construction du bien commun, ou encore un projet, en général un projet de contribution au développement du territoire et/ou à la cohésion sociale qui peut s'apparenter à un projet d'intérêt général. Il s'exprime alors dans la capacité qu'ont les banques coopératives à inventer des solutions originales à des problèmes rencontrés par leurs clients ou leurs partenaires, dans la limite des contraintes prudentielles qui pèsent sur leur activité. Le développement des outils de finance solidaire, les dispositifs de lutte contre l'exclusion bancaire des particuliers en sont des illustrations. Ils ne sont rendus possibles qu'à travers les réseaux et les partenariats par lesquels ils se construisent et s'opérationnalisent..

De la combinaison de ces trois formes de proximité résulte une intensification des « *promesses* » de coopération. Elles trouvent leur origine dans les interactions qui se nouent à l'occasion d'une variété de rencontres productives directes ou indirectes, effectives ou potentielles, qui contribuent à la production de ressources localisées. Elles sont issues de la mise en commun de ressources dans l'organisation et dans le territoire où elles interviennent. Elles favorisent la rencontre entre des actifs complémentaires et la production d'actifs spécifiques au territoire, selon des configurations productives particulières et dans le cadre de trajectoires originales propres aux différents territoires géographiques. Ces promesses de coopération peuvent déboucher sur des collaborations temporaires, des partenariats interindividuels ou des partenariat organisationnels, voir des alliances stratégiques.

Par conséquent, outre les effets positifs en interne d'un mode de coordination qui tend à réduire les conflits d'agence tels qu'on les a caractérisés (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI, (dir.), 2006), on identifie des *effets de réseaux*, à la fois *effets d'interface (direct ou indirect)* et *effets d'externalités (latentes ou apparentes)*. Ces effets concernent des apprentissages du travail en commun, des apprentissages collectifs à dimension organisationnelle. Ils concernent aussi le renforcement des savoirs et des compétences individuelles et collectives en lien avec

les savoirs partagés. Ils s'inscrivent enfin dans le cadre de relations de confiance issues de la répétition d'actions menées en commun et permettent des réponses originales à des situations nouvelles ou des solutions à des problèmes difficiles à résoudre.

Qu'attendre de ces logiques de réseau quant à la conduite de l'organisation ? Les banques coopératives françaises, selon leurs modèles d'organisation, combinent et spécifient de façon originale ces différentes formes de proximité et les réseaux qu'elles potentialisent. Nous prenons deux exemples très polarisés pour exprimer notre propos.

En tant que « Banque de mouvement », le Crédit Coopératif est l'illustration d'une organisation déconcentrée. Les grandes fédérations nationales de l'économie sociale appartiennent aux différents niveaux d'administration en tant que « personnes morales ». Hormis les administrateurs élus par les salariés et les représentants du comité d'entreprise, le conseil national d'administration est constitué de représentants des différentes familles de l'économie sociale (mutuelles, associations, coopératives). Aux plans régional et local, chaque directeur doit composer avec une instance où se retrouvent des personnes qualifiées et des représentants des mouvements présents sur le territoire, considérés comme des sociétaires actifs. Cela semble se vérifier dans les comités régionaux qui détiennent un pouvoir de décision, les conseils d'agence regroupant des personnalités locales cooptées et n'ayant statutairement qu'un pouvoir consultatif.

Le Crédit Mutuel, quant à lui, se réfère à une forme d'organisation décentralisée. Contrairement au modèle précédent, les mouvements de l'économie sociale -en tant que tels- sont absents des instances nationales d'orientation et de décision. On est ici dans un sociétariat de personnes physiques, et non plus morales. Pour autant, ces sociétaires et administrateurs ne sont pas « désincarnés », ils sont porteurs de leurs engagements qu'ils soient professionnels ou militants. Le conseil d'administration de l'organe central comprend des directeurs généraux, de fédérations régionales, des directeurs et administrateurs régionaux, des directeurs de filiales. Le modèle décentralisé est caractérisé par un découplage entre, d'un côté, un pilotage centralisé dévolu aux dirigeants administrateurs et salariés et, de l'autre, des directions régionales où les directeurs et administrateurs tirent leur légitimité de leur compétence socioprofessionnelle et de leur immersion sociale. Les Conseils d'administration au niveau régional ou les caisses locales, constituées de représentants de la société civile, sont composés de membres cooptés et possèdent formellement des pouvoirs décisionnels.

Mais que l'organisation soit déconcentrée ou décentralisée et le sociétariat constitué de personnes morales ou physiques, ne modifient pas significativement les modalités de mobilisation des réseaux dans la conduite de l'organisation.

D'un point de vue stratégique, les banques coopératives adoptent un « *management par les ressources, qui repose sur un compromis managérial/démocratique* », au sein duquel les sociétaires, et surtout les administrateurs, occupent une place centrale, en tant que tel mais aussi à travers les réseaux qu'ils mobilisent (RICHEZ-BATTESTI, 2006). Les sociétaires sont considérés comme un actif stratégique spécifique qu'il s'agit d'intégrer et de mobiliser, à la fois en interne et en externe. 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. Sociétaires et administrateurs sont susceptibles de contribuer à la sélection des projets et à l'ancrage sur le territoire à travers leurs savoirs d'expertise. Souvent, ils sont à l'origine de configurations partenariales

innovantes, renforcent et élargissent les réseaux et les processus de coopération. Ils participent aussi de l'émergence d'apprentissages, de communautés de pratiques et de compétences collectives à l'occasion de l'engagement et de la participation. Enfin, ils sont une pièce maîtresse du renouvellement « *des modalités du compromis managerial-démocratique au sein de l'organisation comme expression d'une certaine forme de l'équilibre institutionnel coopératif et de l'identité coopérative* » (GIANFALDONI, 2007). L'enjeu est de combiner, dans un univers fortement concurrentiel, pression du marché et satisfaction des besoins des clients-sociétaires, efficacité managériale et engagement collectif, gestion de produits banalisés dont il faut réduire les coûts et innovations de produits et de services, réduction des coûts fixes liés à la forte présence territoriale et renforcement de la gestion de proximité.

Du point de vue de la gouvernance, la combinaison des proximités et des modalités de mobilisation des réseaux n'est pas sans effet sur l'association des parties prenantes et sur la prise de décision. Le dispositif de coordination complexe qui en est issu articule des règles formelles et des dispositifs de justification qui orientent les jugements sur les comportements et facilite l'interprétation de la règle en présence d'une diversité et d'une hétérogénéité des parties prenantes (ABECASSIS, BATIFOULIER, 2007). On a, dans cette combinaison, l'une des conditions de bon fonctionnement de la gouvernance partenariale à travers la définition d'un référentiel de légitimité qui permet au collectif (ici l'ensemble des parties prenantes associées dans les banques coopératives) de converger vers une décision contribuant à résoudre un problème et à renforcer l'identité collective (les valeurs communes) à l'origine de la cohésion du collectif et de son évolution. On retrouve ici le principe selon lequel « *la décision devient donc dépendante de l'action collective au lieu de la définir à l'avance* » (LIVET, THÉVENOT, 1994, p.166), soulignant l'enjeu du « *compromis managérial/identitaire* » dans la gouvernance partenariale.

Enfin, on observe une combinaison de logiques internes et externes de réseaux qui contribuent à la définition de configurations institutionnelles originales au sein des banques coopératives. Mais ces configurations sont diverses et instables, selon que les logiques de réseau sont plus ou moins soutenues relativement aux logiques de marché et selon les caractéristiques dominantes des registres de proximité. L'un des effets significatifs de ces réseaux et de leur inscription dans la proximité est leur contribution potentielle à l'innovation sociale pour répondre à des besoins mal pris en compte et/ou rendre possible des initiatives qui sans cela et en l'absence de toutes formes de mutualisation des risques, ne pourraient voir le jour.

### **2.3. Ancrage territorial, réseaux et potentiel d'innovations sociales**

Dans le champ de l'économie sociale, les travaux de VIENNEY (1980, 1994) sont généralement mobilisés pour appréhender l'innovation sociale. En référence au schéma d'articulation entre règles, acteurs et organisation et à travers une analyse des services, des produits ou des dispositifs mis en œuvre par les banques coopératives, nous nous interrogeons sur leurs capacités (1) à répondre à des besoins non satisfaits par le marché dans le cadre d'un projet d'accès au marché ou de transformation du marché, en privilégiant l'utilité du service sur la rentabilité, et (2) à mobiliser des acteurs collectifs dans le cadre de rapports de réciprocité entre les associés et l'organisation, en bref de mise en œuvre d'une démocratie économique.

De façon plus large, dans la perspective portée par les auteurs québécois (LÉVESQUE, 2006) nous considérons que l'innovation sociale renvoie à la fonction entrepreneuriale des banques coopératives et se définit principalement en termes organisationnel. Elle porte à la fois sur les

modalités de coordination entre les acteurs, en lien avec les apprentissages collectifs, les modes de production et d'action, tout autant que les biens et services produits, ainsi que les formes de gouvernance. Elle repose sur des réseaux sociotechniques associant différentes catégories d'acteurs, privés et publics. Elle emprunte quatre directions (RICHEZ-BATTESTI, 2007) :

- favoriser l'émancipation et « *l'empowerment* » d'individus ou de groupes rencontrant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle ;
- assurer le développement d'activités délaissées par le marché ou l'Etat et les collectivités territoriales en lien avec des enjeux collectifs ;
- s'appuyer sur des règles de coopération fondées sur le partenariat et la réciprocité ;
- mobiliser largement des ressources (monétaires, non marchandes et non monétaires) et contribuer à leur reproduction.

L'innovation peut être appréhendée en tant que « *résultat* ». Elle se caractérise alors par sa contribution au mieux-être des individus et/ou des collectivités, à travers son caractère novateur et son objectif d'amélioration des conditions de vie et de travail. Elle repose sur la recherche de résultats immédiats ainsi que d'effets positifs induits volontairement.

Elle peut aussi se définir en terme de « *processus* ». On cherche alors à caractériser les modes de coopération entre acteurs en observant notamment l'apprentissage collectif et le développement des compétences qui l'accompagne, et les modalités d'association des différentes parties prenantes. Dans tous les cas, on s'efforce de repérer la capacité des acteurs à s'affranchir des contraintes de l'environnement pour produire « *quelque chose* » de nouveau, s'inscrivant dans le registre de la discontinuité (ALTER, 2000).

Ces innovations ont enfin pour caractéristique d'être *situées* en ce sens qu'elles sont ancrées dans des territoires et s'inscrivent dans des « *matrices territoriales* » (ITÇAINA, PALARD, SEGAS, 2007) qui conditionnent leur émergence, selon des trajectoires plus ou moins heurtées, dans le même temps que ces innovations conditionnent et orientent le développement du territoire. Ainsi, certains dispositifs innovants ne concernent que certains territoires, en liens avec leurs spécificités et avec les dynamiques des acteurs et ne sont pas forcément diffusés ou généralisés tels quels. Mais ces innovations, loin des effets de mode ou des besoins de communication stratégique des firmes, s'inscrivent de façon durable dans des logiques de contribution à la cohésion économique et sociale des territoires, à l'accès aux services financiers, à l'appui à la créations d'activités au soutien à la vie locale (épargne solidaire, processus d'inclusion bancaire des particuliers, micro-crédit professionnel et social en direction de publics en difficulté, gestion de la clientèle associative....) (RICHEZ-BATTESTI-GIANFALDONI (dir.), 2006 ; GLÉMAIN *et alii*, 2007).

#### **2.4. Une contribution des banques coopératives à la recomposition des territoires ?**

Ce questionnement ne concerne pas seulement les banques coopératives, mais affecte plus largement l'ensemble du domaine de l'ESS. Des travaux récents ont mis en évidence (par ex. DEMOUSTIER, VALLAT, 2005) des modalités de contribution au développement des territoires qui appliquées aux banques coopératives peuvent prendre deux formes dominantes

- un accompagnement des évolutions économiques, sociales et démographiques qui n'infléchit pas les tendances dominantes qui caractérisent le territoire ;



- un engagement dans la lutte contre la déqualification sociale et territoriale avec des innovations sociales en vue d'infléchir des tendances à la polarisation du développement social et économique à travers la participation à des dispositifs d'animation du territoire et une orientation particulière des flux de financement pour favoriser l'émergence de nouvelles dynamiques locales et le renforcement des partenariats.

Si historiquement les banques coopératives ont émergé pour répondre à l'exclusion bancaire et à l'usure, depuis le milieu des années 80, elles sont devenues des banques universelles soumises à la même réglementation bancaire. Ainsi que nous l'avons mis en évidence dans un travail précédent (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2006), elles sont plus présentes dans les territoires moins favorisés et dans les territoires ruraux et elles ont une clientèle généralement moins aisée que les banques SA et accueillent largement des PME-TPE.

Néanmoins, dans leur stratégie de développement, elles mixent de façon croissante deux logiques. D'une part, elles installent de nouvelles caisses locales sur les lieux stratégiques de développement et s'inscrivent donc dans des stratégies concurrentielles en direction des autres banques coopératives et des autres banques. C'est par exemple le cas du Crédit Agricole qui pour l'année 2007 s'efforce d'amplifier sa présence sur Marseille par la création de nouvelles caisses. D'autre part, elles maintiennent ou renforcent leur présence dans des territoires péri-urbains et ruraux au sein desquels la concurrence interbancaire est réduite. C'est ainsi la logique de développement de la Banque Populaire Provençale Corse qui a ouvert 4 nouvelles agences en territoire péri urbain. Disposant d'un nombre supérieur de guichets par rapport aux banques SA, elles sont sur représentées dans les territoires plus défavorisés, ruraux ou périphériques. Le Crédit Coopératif occupe une place particulière dans ces dynamiques, car il se caractérise par un moins grand nombre d'agences (6 agences pour toute la région PACA par exemple et une soixantaine pour la France Métropolitaine), localisées dans les centres urbains. Pour l'ensemble des groupes bancaires coopératifs, les logiques de développement des agences croisent à la fois l'accompagnement de leurs clientèles traditionnelles en lien avec des logiques territoriales et la conquête de nouvelles clientèles en lien avec des logiques commerciales.

Un certain nombre de tendances sont perceptibles en région PACA, qui corroborent globalement les premiers résultats d'enquêtes réalisés en Rhône –Alpes<sup>10</sup> :

- le Crédit Coopératif maintient sa présence dans les grands pôles urbains à proximité des têtes de réseaux coopératifs et associatifs ;
- le Crédit Agricole et la Caisse d'Épargne renforcent leurs implantations en milieu urbain, à proximité des pôles de développement et des centres d'affaires ;
- le Crédit Mutuel et les Banques Populaires renforcent conjointement leur présence dans les zones péri-urbaines d'activités et urbaines.

Dans ce contexte, il est difficile de faire référence à une quelconque spécialisation territoriale des banques coopératives en région PACA, mais il est évident que l'on assiste à un renforcement de la concurrence en milieu urbain et dans les zones d'affaires liées à l'extension des « points de vente », là où se concentre l'essentiel de la population et de l'activité économique. Il faut cependant souligner, qu'une partie de ces implantations se font sans création de nouvelles caisses locales, ce qui signifie l'absence d'un Conseil d'administration et d'administrateurs propres au territoire et donc l'affaiblissement des

---

<sup>10</sup> Voir notamment les premiers résultats du travail d'ARTIS sur les banques coopératives en Rhône-Alpes dans le cadre du rapport pour la DIISES piloté par D. Demoustier (2008).

interactions territoriales et des logiques de réseau au profit de logiques commerciales.

On perçoit donc bien les atouts, les enjeux et les limites de la gouvernance démocratique et territorialisée des banques coopératives. Si les réseaux, les stratégies partenariales et l'ancrage territorial contribuent à l'expression d'un mode de gouvernance original, on en perçoit la relative fragilité et les tensions qui la traverse. Dans ce contexte, comment les transformations récentes des banques coopératives en termes financiers et organisationnels vont-elles affecter leur gouvernance ? Nous cherchons à montrer dans le chapitre 3 que co-existent actuellement, au niveau du groupe bancaire coopératif, deux logiques différentes de gouvernance : l'une intègre de plus en plus les objectifs et les contraintes de gestion propres à la diffusion de la « *loi de la valeur actionnariale* » anglo-saxonne, tandis que l'autre vise à préserver les spécificités du modèle coopératif de gouvernance (de type partenarial et institutionnaliste), au niveau du fonctionnement de l'organisation elle-même. Le mode de gouvernance dans les groupes bancaires coopératifs français est devenu de fait « *hybride* ».

### **CHAPITRE 3 – LES ÉVOLUTIONS DES BANQUES COOPÉRATIVES : L'IMBRICATION DES LOGIQUES FINANCIÈRES ET ORGANISATIONNELLES ET LEURS EFFETS SUR LA GOUVERNANCE**

Au cours de la dernière décennie, les banques coopératives ont connu de nombreuses mutations, qui les ont amenées à devenir désormais des groupes bancaires coopératifs à part entière. Parmi les changements marquants, certains découlent de l'évolution du cadre juridique dans lequel elles évoluent : les réseaux bancaires coopératifs ont pu bénéficier de plusieurs innovations qui ont élargi la palette de leurs instruments de financement et ont allégé la contrainte de financement qui pouvait paraître inhérente à leur statut, si l'on en croît les auteurs anglo-saxons (cf. chapitre précédent). Ces nouvelles logiques de financement ne sont pas neutres (I). Elles sont d'ailleurs devenues indissociables des mutations d'ordre organisationnel, au point que l'on peut se demander si, désormais, la logique organisationnelle n'est pas au service de la logique financière (II). Cependant la reconquête du sociétariat semble un moyen d'ancrage dans une gouvernance partenariale, dont nous discuterons à la fois les effets et les limites (III) En définitive, nous pourrions affirmer que ces mutations ont conduit au développement d'un mode de gouvernance hybride dans les groupes bancaires coopératifs français, comportant des caractères propres au GE de type actionnarial, mais également de type partenarial (IV).

#### **I. Les mutations financières des banques coopératives : Quel impact sur le mode de gouvernance et les objectifs des groupes bancaires coopératifs ?**

Parmi les spécificités revendiquées par les banques coopératives<sup>11</sup>, quatre découlent directement de leur statut juridique et des droits de propriété afférents, et les différencient particulièrement des sociétés par actions (S.A)<sup>12</sup> :

- le principe « *un homme, une voix* » ;
- le principe de « *double qualité* » ;
- le principe de la limitation de la rémunération des parts sociales, et leur négociabilité très imparfaite.

---

<sup>11</sup> Six principes ont été énoncés au Congrès de Hambourg (1966) par l'Alliance Coopérative Internationale (ICA), réaffirmés depuis (1995). On trouve également leur formulation dans DRAPERI (2005).

<sup>12</sup> Pour davantage de détails, se référer notamment au rapport remis à la DIISES, RICHEL-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), (2005).

- le principe d'impartageabilité des réserves.

Ces éléments fondateurs inscrits dans la loi de 1947 ont prévalu dans le secteur bancaire comme dans les autres secteurs d'activité où existent des coopératives. La conjonction de ces principes se traduit notamment par le fait que les coopératives ne peuvent faire l'objet d'une prise de contrôle intempestive ou d'un rachat hostile sur le marché financier ; les banques coopératives peuvent donc être considérées comme inopéables.

Comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs auteurs, essentiellement anglo-saxons (HANSMANN, 1985 ; HANSMANN, KRAAKMAN, 2000 ; BERGER, MESTER, 2000) ont mis l'accent sur les inconvénients de la forme coopérative pour des institutions financières : impossibilité de se développer liée au mode de financement des coopératives, et à la rareté des fonds propres qu'il engendre ; l'inadaptabilité du modèle coopératif dans un environnement en mutation<sup>13</sup>. Pour eux, cette forme d'entreprise est vouée à disparaître.

L'observation de la réalité française montre qu'il n'en est rien. Le droit a évolué à plusieurs reprises, sous l'impulsion des coopératives, notamment pour permettre à ces dernières de soulager les contraintes de financement inhérentes à leur statut, liées au fait que les apporteurs de fonds propres doivent simultanément être sociétaires. Nous allons voir qu'au contraire, les banques coopératives ont su tirer bénéfice des modifications du droit pour élargir la palette de leurs moyens de financement (1.) et contourner cette rareté potentielle des moyens de financement, sans remettre pour autant en cause le mode de contrôle qui leur était propre (2.). La logique de financement qu'elles ont suivi majoritairement passe en fait par une transformation des statuts et un élargissement de la gamme des fonds propres disponibles beaucoup plus au niveau du « *groupe bancaire coopératif* » qu'au niveau du « *réseau* » (3)

## 1. De nouveaux moyens de financement ...

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs lois successives ont permis la création de nouveaux produits de financement (SOULAGE, 2000 ; ESPAGNE, 2004 ; HIPZMAN, 2004 ; HIEZ, 2005), et la modification des mécanismes d'apport et de rémunération du capital des coopératives. Ces innovations contribuent à combler le besoin en fonds propres des banques coopératives, et à contourner les contraintes de développement *a priori* inhérentes à leur statut.

La loi de 1992<sup>14</sup> offre notamment plusieurs possibilités, tant dans l'ouverture du capital des coopératives, que dans l'émission de parts à caractéristiques spécifiques. Elle autorise désormais des associés non coopérateurs à détenir une proportion du capital des coopératives, dans des limites de participation fixées par les statuts, sous réserve que ce type de propriétaire ne détienne pas plus de 35% des droits de vote<sup>15</sup>. Le texte prévoit par ailleurs que, dans une certaine mesure<sup>16</sup>, la valeur nominale des parts sociales puisse être réévaluée, ou qu'une distribution de parts gratuites puisse se faire, par incorporation au capital de sommes prélevées sur les réserves<sup>17</sup> ; disposition qui permettrait notamment de compenser la faible rémunération relative des parts, et le moindre droit des sociétaires sur l'actif net (relativement à celui des actionnaires), lié au principe d'impartageabilité des réserves. La loi de 1992

---

<sup>13</sup> Une synthèse de ces arguments apparaît notamment dans ORY, JAEGER, GURTNER (2006 a).

<sup>14</sup> Loi 98-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives.

<sup>15</sup> Limite maximale qui peut être poussée à 49% lorsque les associés en question sont d'autres coopératives.

<sup>16</sup> Pour une discussion plus approfondie, cf. par exemple HIEZ (2005) ou SOULAGE (op.cit).

<sup>17</sup> Article 16 de la loi, alinéa 3.

permet également l'émission par la coopérative de parts à avantages particuliers<sup>18</sup> réservées aux sociétaires, leur faisant bénéficier d'un taux de rémunération plus important ; ainsi que l'émission de parts sociales à intérêt prioritaire<sup>19</sup>, pouvant être souscrite par des associés non coopérateurs ou par des tiers non associés, en échange de la renonciation au droit de vote. En outre, elle crée ou réaffirme l'existence d'autres titres de fonds propres (les titres participatifs<sup>20</sup>, les CCI<sup>21</sup> et CCA<sup>22</sup>), tout en précisant les seuils dans lesquels ils peuvent être émis<sup>23</sup>. Ces titres, que l'on peut qualifier « *d'hybrides* », représentent des valeurs mobilières distinctes des parts sociales, pouvant être émises à des niveaux distincts de l'organigramme des réseaux bancaires coopératifs (banques régionales pour ces deux derniers instruments). Les premiers présentent des caractéristiques les rapprochant aussi bien des obligations que des actions, alors que les CCI et les CCA sont davantage assimilables à des actions sans droit de vote, émis par décision de l'A.G de la coopérative et dont la rémunération peut être indexée sur les résultats<sup>24</sup> ; ils peuvent être cotés et négociables sur un marché secondaire, et sont assortis d'un droit sur l'actif net, donc sur les réserves. A ces produits hybrides, il convient de rajouter les titres de dette subordonnée qui peuvent être également émis au niveau du groupe coopératif, le plus souvent par la tête de groupe (ainsi que peut le faire toute banque S.A.). Précisons que sous certaines restrictions<sup>25</sup>, ces titres peuvent être reconnus comme fonds propres réglementaires par la Commission Bancaire, et être utilisés dans le calcul des ratios prudentiels.

## **2. ... qui constituent une entorse aux principes coopératifs mais ne remettent pas fondamentalement en cause le statut**

Ces dispositions législatives sont donc à l'origine d'innovations financières qui font converger pour partie les moyens de financement des banques coopératives et ceux des banques S.A. Ce qui pourrait être perçu comme une brèche dans les principes de la coopération : ainsi, l'ouverture du capital à des associés non coopérateurs est contraire au principe de « *double qualité* », et peut être à l'origine de conflits d'objectifs entre les deux types d'associés, s'ils n'ont pas les mêmes motivations à détenir des parts sociales (distribution de revenus *versus* attribution de ristournes ou meilleure qualité de service...). De même, la possibilité d'incorporer des réserves pour réévaluer la valeur de la part, pour en accroître le taux de rémunération, ou le droit conféré aux CCA ou CCI sur les réserves semble contraire au principe d'impartageabilité.

Cependant, nous défendons l'idée qu'ils ne remettent pas en jeu le statut et les spécificités coopératives dans la banque, pour deux raisons.

- La première est qu'aucune de ces innovations n'est réellement contraire au principe « *un homme, une voix* » qui dissocie l'exercice du droit de vote de la proportion de capital

---

<sup>18</sup> Ces parts sont appelées couramment parts B.

<sup>19</sup> Ces parts peuvent voir leur rémunération sous forme d'intérêt statutaire assortie d'un complément d'intérêt prélevé sur les réserves.

<sup>20</sup> Créés par la loi 83-1 du 3 janvier 1983 sur le développement des investissements et la protection de l'épargne.

<sup>21</sup> CCI : certificats coopératifs d'investissement, créés par la Loi 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne.

<sup>22</sup> CCA : certificats coopératifs d'associés, similaires aux CCI, mais réservés aux seuls associés, créés par la Loi de 1992.

<sup>23</sup> L'ensemble de ces titres, ajoutés aux parts à intérêt prioritaire ne peut dépasser plus de 50% du capital social de la coopérative.

<sup>24</sup> La rémunération des CCI est décidée en A.G, dans le cadre des dispositions légales, et comporte un taux de rémunération « plancher » au moins égal à celui des parts.

<sup>25</sup> Titres subordonnés en intérêts et en capital, d'échéance au moins égale à 5 ans (tier 5) ou 2 ans (tier 2), non remboursables prématurément à la demande du souscripteur.

détenue, contrairement à ce qui prévaut dans les sociétés par action. Les droits de vote des associés non coopérateurs restent par ailleurs plafonnés ; de même, si des titres proches des actions par leurs caractéristiques (mode de rémunération et cotation) peuvent être émis, ils ne confèrent à leurs détenteurs aucune possibilité de prendre le contrôle de la coopérative. Le statut coopératif des établissements de crédit composant les réseaux coopératifs reste donc toujours protégé, et à l'abri d'une logique actionnariale anglo-saxonne, consistant à acquérir et le cas échéant, revendre des entreprises sur le marché selon une logique financière.

- La deuxième raison tient au fait que malgré leurs besoins en fonds propres, les banques coopératives n'ont recouru que très modérément à ces innovations<sup>26</sup>. Même si quelques établissements (comme certaines Banques Populaires), ont utilisé la possibilité offerte par la loi de revaloriser le nominal des parts sociales<sup>27</sup>, la plupart, à l'instar du Crédit Mutuel, n'y ont pas eu recours. Les parts à intérêt prioritaire, quant à elles, ne sont que rarement proposées et utilisées (Crédit Mutuel ou Crédit Coopératif par exemple) et sont parfois émises sans droit de vote. Les titres participatifs, dans les coopératives comme dans les entreprises publiques, n'ont pas connu le succès escompté, loin de là.

### **3. L'élargissement de la gamme de fonds propres utilisée au niveau du groupe et ses incidences**

Dans les faits, on peut donc considérer que la loi a permis l'apparition d'innovations qui rapprochent les logiques et les pratiques de financement des sociétés coopératives des sociétés de droit commun par actions. Cependant, les banques coopératives n'ont pas voulu introduire la « logique capitaliste » en leur sein en élargissant les droits du sociétaire, en brouillant ses attributions ou en modifiant les caractéristiques des parts sociales. L'asymétrie des droits des sociétaires<sup>28</sup> n'a pas été résolue au niveau du réseau, et l'identité coopérative a été maintenue au niveau local et régional. En revanche, elles ont davantage développé cette logique au niveau du « *groupe coopératif* », alliant les évolutions juridiques et statutaires à l'innovation organisationnelle (cf. plus bas en II.), tout en préservant le contrôle de l'ensemble des entités de grands groupes bancaires qu'elles ont constitués.

Les banques coopératives françaises ont en effet contourné les contraintes de financement qui semblaient inhérentes à leur statut en utilisant toutes les possibilités légales et comptables à leur disposition. Ainsi que l'illustrent les organigrammes des principaux groupes bancaires coopératifs actuels (cf. ANNEXES 3,4,5), leur développement repose simultanément sur une logique de filialisation<sup>29</sup>, sur le changement de forme juridique de la tête de réseau<sup>30</sup>, et sur la coexistence de divers types de détenteurs de fonds propres : des sociétaires (au niveau local

---

<sup>26</sup> HIEZ (2005).

<sup>27</sup> Pour lutter contre l'érosion monétaire, essentiellement.

<sup>28</sup> Il y a asymétrie au sens où le sociétaire « éponge » les pertes éventuelles comme c'est le cas pour un actionnaire dans une S.A, mais sa participation aux résultats est limitée et plafonnée, caractéristique renforcée par la disparition des ristournes et l'assouplissement d'un des principes de l'Alliance Coopérative Internationale, consistant à « *fournir un bien ou un service à moindre coût à l'associé-coopérateur* » (SOULAGE, 2000).

<sup>29</sup> La constitution de ces filiales à statut de S.A a souvent été rendue possible par le rachat de banques S.A par la tête et/ou les banques de réseau (ORY, GURTNER, JAEGER, 2006 b ou au point II, dans ce même chapitre), en mobilisant les fonds propres importants dont disposaient ces entités, notamment grâce aux réserves impartageables accumulées.

<sup>30</sup> Ces têtes de réseau ont opté pour le statut de société par actions (S.A) : c'est le cas de la Caisse Nationale de Crédit Agricole depuis 1988 (devenue CASA, et cotée depuis 2001), la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne depuis 1999, la Banque Fédérale des Banques Populaires depuis 2001. Seule la Caisse Centrale du Crédit Mutuel a gardé un statut de coopérative (mais ce n'est pas le cas de la Banque Fédérative du Crédit Mutuel, filiale S.A de la Caisse Centre Est du Crédit Mutuel).

du réseau essentiellement), parfois des détenteurs de CCI ou de CCA (au niveau régional), mais surtout des actionnaires (détenteurs d'une partie du capital des entités cotées, têtes de groupe, comme c'est le cas pour la CASA, ou de filiales holdings, comme c'est le cas pour NATIXIS. Ces actionnaires peuvent être salariés, sociétaires, ou clients, mais également de simples investisseurs sur le marché financier, sans aucun autre lien avec le groupe bancaire.

La principale innovation dans la logique et les pratiques financières actuelle des groupes bancaires coopératifs réside non pas dans la création, mais dans l'utilisation qui est faite des CCI : ces derniers avaient été conçus à l'origine pour attribuer aux sociétaires ou aux autres clients des droits sur les fonds propres des banques régionales, étendus aux réserves et à l'actif net, ils sont de fait utilisés actuellement dans une logique autre, qui utilise les possibilités permises par le cadre comptable pour modifier le circuit d'appropriation de la valeur créée. En effet, dans plusieurs groupes bancaires coopératifs<sup>31</sup>, les CCI ont bien été émis par les banques régionales, mais souscrits non pas par le « *public* », mais par les têtes de groupe (CNCE, CASA) ou les holdings de contrôle des filiales (NATIXIS). Détenant au minimum 20% du capital des banques régionales par le biais de ces CCI, la tête de groupe ou la holding peut ainsi faire remonter et consolider dans ses résultats une partie du résultat produit en banque de détail par les banques du réseau, à hauteur de la proportion de capital détenue. En « fin de circuit », puisque ces entités ont le statut de S.A et sont cotées en bourse (CASA, NATIXIS), il advient que la consolidation des bénéfices et la remontée de dividendes provenant des CCI bénéficient *de facto* aux actionnaires du groupe. Ces derniers sont les banques coopératives régionales, qui détiennent à majorité la tête de groupe, mais également les autres actionnaires, notamment ceux composant le « *flottant*<sup>32</sup> ».

De ce fait, il existe potentiellement une pression forte émanant de la Caisse nationale (CASA) ou de la filiale holding (NATIXIS) et s'exerçant sur les banques coopératives du réseau pour que ces dernières « *fassent du résultat* » afin de satisfaire l'espérance de rentabilité des actionnaires du groupe. Le contrôle des banques coopératives par l'entité cotée en bourse provient alors des liens capitalistiques existant entre les diverses entités du groupe coopératif, mais n'est pas lisible dans les droits de propriété (puisque les CCI détenus ne sont pas assortis de droit de vote). Ajoutons d'ailleurs que les banques régionales du réseau ont-elles même avantage à être performantes puisqu'une partie du résultat qu'elles font remonter à cette dernière, mais leur revient ensuite sous forme de dividendes puisqu'elles sont actionnaires majoritaires de la tête de groupe.

Lorsqu'on analyse cette situation sous l'angle de la théorie de l'Agence, il apparaît qu'il existe pour les banques coopératives régionales une sorte de conflit d'intérêt : en effet, en tant qu'entités coopératives, elles ont à cœur de faire prévaloir les valeurs et les principes coopératifs au sein du réseau, alors qu'en tant qu'actionnaires de l'entreprise du groupe qui est cotée en bourse, elles ont intérêt à faire prévaloir une logique de rentabilité pure, y compris dans le réseau, afin de maximiser la remontée de dividendes issue des CCI qu'elles détiennent. Dans les faits, les CCI constituent dans les faits un instrument par lequel est introduite la logique de « *shareholder value* » (valeur actionnariale) au sein du groupe bancaire coopératif, et ce, dans une proportion largement supérieure à ce quelle l'a été lors de l'introduction des autres innovations en matière de financement permises par l'évolution du

---

<sup>31</sup> Les groupes en question sont : le Crédit Agricole, puis le groupe Caisse d'Épargne et enfin le Groupe Banque Populaire lors du rapprochement avec Caisse d'Épargne autour de Natixis (cf. organigrammes en ANNEXE 4).

<sup>32</sup> Le « *flottant* » désigne habituellement la proportion des actions émises par une entreprise qui « circule » réellement sur le marché financier et qui n'est pas détenue pour des raisons structurelles par les actionnaires fondateurs ou de référence (Etat, maison-mère...)

droit coopératif (cet argument sera repris plus en détail dans le développement du II. traitant des évolutions de nature organisationnelles).

En résumé, on peut affirmer que les banques coopératives ont utilisé les possibilités ouvertes par l'évolution du droit des sociétés, et notamment du droit coopératif, pour à la fois protéger leur statut dans l'industrie bancaire et rester performantes. Elles se sont par ailleurs volontairement engagées dans un processus de restructurations et de mutations organisationnelles, qui ne sont pas sans conséquences sur le mode de gouvernance, comme nous allons le voir maintenant.

## **II. Une nouvelle logique organisationnelle au service de la logique financière ?**

Les réseaux bancaires coopératifs<sup>33</sup> ont su, à l'occasion de vastes opérations de restructurations, faire évoluer leur structure de manière originale, pour devenir des groupes bancaires à part entière, hybrides car mêlant des entités à statut de coopératives et à statut de sociétés par actions, sans pour autant renoncer à leur statut. Ces restructurations peuvent être considérées comme des innovations d'ordre organisationnel (1.). Et ces innovations ne sont pas neutres, car elles bousculent les équilibres en place et font converger les objectifs et les pratiques vers ceux des groupes bancaires SA (2.). Reste à déterminer si cette convergence se traduit par le passage à une logique actionnariale à l'américaine, vers un modèle partenarial européen de type « *rhénan* », ou vers un modèle alternatif ou co-existant deux logiques, coopérative et actionnariale (3.).

### **1. La réorganisation des groupes bancaires coopératifs français**

Les années 1980, notamment avec la loi bancaire de 1984, ont marqué la banalisation progressive des activités des banques coopératives. Depuis les années 1990, les réseaux se sont restructurés, et ont réalisé des opérations de croissance externe, rachetant des filiales spécialisées, et même des banques ou des groupes bancaires. Peu à peu, ils se sont transformés en groupes de grande envergure, mêlant des entités à statut coopératif et à statut de sociétés anonymes de droit commun<sup>34</sup>. Ainsi, de réseaux coopératifs bancaires centrés sur la banque de détail et la relation de proximité vis-à-vis d'une clientèle de sociétaires unis par un même « *affectio societatis* », ils sont devenus des groupes hybrides, à vocation de banque universelle, intervenant sur tous les segments de clientèles, tout type de produit et service, et tout type de marchés de capitaux. Ces changements de périmètre ont nécessité une réorganisation des groupes. L'enjeu était de permettre au réseau coopératif de conserver son identité et sa gouvernance spécifique, tout en lui donnant les moyens de supporter la concurrence, d'affronter les mutations du paysage bancaire et financier et de se développer. Les grands traits de ces mutations et innovations organisationnelles contribuent à une certaine convergence vers les structures des groupes bancaires SA :

- Ainsi, tous les groupes, ont recherché l'accès au marché boursier, tout en essayant de préserver leur statut coopératif et le contrôle du réseau sur le groupe tout entier. Cet accès a été présenté comme nécessaire au développement, soit pour financer des acquisitions, soit en vue du rapprochement avec d'autres groupes bancaires, éventuellement de nationalité ou de

---

<sup>33</sup> On appelle ici réseau coopératif, l'ensemble des entités à statut coopératif : caisses locales, caisses ou banques régionales, et les instances nationales (fédération nationale, caisse centrale, banque fédérale) que l'échelon régional contrôle, selon le schéma dit de pyramide inversée.

<sup>34</sup> Pour un historique plus détaillé, cf. RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2005.

statut différents. Ces groupes coopératifs contiennent désormais une entité à statut de société anonyme de droit commun cotée en bourse, contrôlée majoritairement par le réseau : soit la tête de réseau elle-même (Crédit Agricole SA), ou une autre entité (Natixis, co-contrôlée par les réseaux Caisses d'Épargne et Banque Populaire via leur tête de réseau). Cette remarque ne s'applique que dans une moindre mesure au Crédit Mutuel, puisqu'il n'existe pas de groupe unifié et unique avec une tête ou une filiale-holding cotée en bourse. Cependant, au sein du sous-groupe constitué par et autour de la Caisse Centre Est-Europe, notons que le CIC, détenu majoritairement par la BFCM, est lui-même coté en bourse.

- Toutes les opérations d'acquisitions ont été menées par la tête de réseau devenue tête de groupe, et toutes les filiales ont été placées sous son contrôle direct ou indirect (à l'exception à nouveau du Crédit Mutuel, pour qui la remarque reste vraie quand on considère la Caisse Centre-Est Europe). Il s'agit aussi bien de banques à vocation généraliste que de filiales spécialisées.

- Toutes les filiales appartenant à différentes entités du réseau ont été peu à peu unifiées et placées sous le contrôle de la tête de réseau ou de l'entité cotée, principalement pour dégager des économies d'échelle, et harmoniser les produits et services bancaires pour tout le groupe - sauf, à nouveau, au Crédit Mutuel-, comme dans tout autre groupe bancaire SA. Il s'agit des filiales « techniques » comme les plate-formes informatiques, mais aussi des filiales de « production » de produits et services bancaires, proposés à la clientèle via le réseau coopératif de banque de détail.

- Par ailleurs, tous les réseaux ont procédé à des regroupements entre leurs entités régionales. De nombreuses fusions de caisses ont souvent été impulsées par les têtes de réseau, afin de dégager des économies d'échelle et d'atteindre une taille critique. Au Crédit Mutuel, les regroupements existent mais se sont réalisés différemment et ne concernent pas tout le réseau.

Le souci du réseau de préserver le contrôle sur le groupe entier (filiales et véhicule coté), et de conserver un fonctionnement de type coopératif a abouti à des organisations de groupes parfois différentes<sup>35</sup>. Au total, les organigrammes se sont singulièrement complexifiés et transformés depuis le début des années 1980, et se rapprochent de ceux des groupes SA, tout en gardant des spécificités. Le réseau coopératif, du point de vue organisationnel, est clairement distingué des entités SA, dont il garde toutefois le contrôle. Ce contrôle sur les filiales est stable (logique de noyau dur). Le réseau est donc *a priori* en mesure de conserver une logique partenariale à l'intérieur du groupe coopératif, tout en imposant une logique actionnariale au sein des entités SA. Qu'en est-il en pratique ? Quelles sont les incidences de ces réorganisations ?

## 2. Quelles conséquences en matière de gouvernance ?

Les réorganisations ne sont pas neutres : au sein des groupes bancaires coopératifs, la place du sociétaire s'est modifiée (2.1.). De nouvelles exigences en termes de création de valeur occasionnent un déplacement des pouvoirs vers la tête de groupe (2.2.). Les modes de gestion et les objectifs en sont de ce fait affectés (2.3.).

---

<sup>35</sup> Voir GURTNER, JAEGER, ORY (2006 b) et organigrammes en annexe 2 et 3.



## 2.1. Du sociétaire-bénéficiaire de la coopérative au sociétaire-actionnaire du groupe coopératif

Au cours de l'histoire des banques coopératives, et particulièrement à l'occasion des mutations récentes, le système d'incitation et de rémunération des sociétaires est devenu, au fil des années, plus complexe. Du mode d'incitation classique des coopératives de consommation (« à chacun selon son utilisation des services de la coopérative, sous réserve de la qualité de membre »), on est passé à un mode d'incitation différent, plus global et qui incorpore la logique de marché : le sociétaire est devenu un « *stakeholder* » parmi d'autres dans le groupe, au sein duquel sa coopérative apparaît plus diluée.

### A. La place et le mode d'incitation du sociétaire dans la coopérative bancaire « classique »...

Constituées à l'origine pour permettre à certaines catégories de populations d'accéder au marché du crédit autrement que par le biais de l'usure, les coopératives bancaires faisaient reposer leur fonctionnement sur une relation durable. En échange de la loyauté du sociétaire/client<sup>36</sup>, de sa participation à la vie de l'organisation et de son apport en fonds propres dont la rémunération était plafonnée, la coopérative permettait à ce dernier de satisfaire son besoin de financement par des produits simples (crédits) et à coût moindre ; il bénéficiait en outre de ristournes liées à l'utilisation des services fournis par la coopérative. Après 1945, la politique économique française qui voulait favoriser le développement de certains secteurs<sup>37</sup> a en quelque sorte abondé légalement ce système de ristourne par le biais de prêts bonifiés dont l'Etat prenait en charge le coût, en permettant en parallèle aux banques coopératives la distribution de produits d'épargne défiscalisés<sup>38</sup>.

Pour le sociétaire, les éléments d'incitation d'ordre pécuniaire étaient individualisés et reposaient sur une logique de prix « *hors-marché* » :

*Intérêts sur parts sociales plafonnés*

+ *ristournes directes + ristournes indirectes (taux d'intérêt sur crédits bonifiés inférieur au taux de marché)*

+ *intérêt sur formules d'épargne défiscalisées*

Les éléments d'incitation non pécuniaire découlaient surtout du maillage géographique très dense du réseau coopératif qui a permis le développement de services différenciés dans des relations de proximité, et d'une structuration permettant une autonomie et une rapidité de décision à l'échelon local ou régional.

### B. ... et sa nouvelle place dans le groupe bancaire coopératif des années 2000

Les années 80 amènent plusieurs changements conséquents pour les sociétaires : les CSP constituant le sociétariat d'origine voient leur importance démographique diminuer, les crédits à taux bonifiés disparaissent, les formules d'épargne défiscalisées sont étendues à toutes les banques et reposent davantage sur l'épargne à long terme et investie en actions. Le ratio clients sociétaires/non sociétaires se dégrade et les ristournes liées à la qualité de membre n'existent plus, ou sont anecdotiques.

---

<sup>36</sup> Le principe de « double identité » avait alors tout son sens.

<sup>37</sup> Agriculture, artisanat et petite industrie, activités à l'export...

<sup>38</sup> Cf. Rapport DIISES, RICHEL-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), (2005), op. cit.

Dans cette nouvelle logique de groupes coopératifs, le sociétariat « classique », lié avant tout à sa caisse locale ou régionale et en attendant des avantages directs, ne présente pas que des atouts pour les dirigeants des groupes. Les fusions de caisses réduisent la notion de « banque de proximité » et l'autonomie de décision des caisses locales, et ce type de sociétariat risque d'être moins sensible aux objectifs du groupe (efficacité, création de valeur, diminution des coûts). D'où l'incitation à sensibiliser les sociétaires non pas uniquement aux pratiques et résultats de leurs caisses, mais à celles du groupe, et à leur faire bénéficier aux divers échelons et sous d'autres formes, d'avantages pécuniaires et autres prestations au prix du marché pour compenser ceux qu'il a perdu, qui étaient de type hors-marché : au-delà de la souscription à l'échelon local de parts présentées comme non risquées et servant un intérêt régulier mais plafonné, ils peuvent (parfois) profiter des performances de leur caisse régionale en devenant détenteur de CCI ou CCA, mais surtout de la bonne santé du groupe en devenant actionnaire<sup>39</sup> de ce dernier. Les mécanismes d'incitation d'ordre pécuniaire pour le sociétaire sont désormais les suivants :

*Taux d'intérêt sur parts sociales (plafonnés mais bénéficiant de l'avoir fiscal)*  
*+ rémunération variable sur CCA ou CCI*  
*+ dividendes et plus values éventuelles sur les actions du groupe.*

La transformation du groupe en « banque universelle » permet par ailleurs au client-sociétaire de profiter de toute la gamme de produits d'épargne et de financement qui n'étaient pas offerts jadis au sein de sa coopérative. Afin d'éviter la constitution d'un sociétariat uniquement sensible à des motivations d'ordre patrimonial ou utilitariste, les groupes tendent à l'associer de plus en plus à des initiatives et projets de développement local<sup>40</sup>, ou de mécénat (FUCHS, 2006).

Le rôle qui est désormais présenté au sociétaire est moins d'être propriétaire de sa coopérative et d'en attendre des bénéfices directs, que d'être partie prenante d'un groupe de type « banque universelle » ; groupe dont il peut retirer des avantages, au-delà de la détention des parts sociales, s'il s'avère performant. Il est appelé à valider les efforts de rationalisation des activités, les regroupements ... au nom de l'efficacité du groupe.

En d'autres termes, il s'agit de convaincre le sociétaire des avantages qu'il peut tirer d'une logique de groupe coopératif confronté au même titre que les autres groupes bancaires à une logique de marché et de concurrence. Le modèle classique de la coopérative bancaire inclut désormais une logique de valeur actionnariale et évolue vers celui de groupe coopératif, assez conforme à ce qui se passe dans les coopératives de production agricole<sup>41</sup> (MAUGET, 2006).

## **2.2. La montée en puissance des objectifs de création de valeur et de rentabilité**

La constitution de grands groupes au sein desquels figurent des sociétés par action, dont des têtes de groupe ou des filiales-holding cotées en bourse, modifient *de facto* les objectifs de l'organisation : la raison d'être de la banque coopérative n'est plus, comme à l'origine, de s'organiser face à une logique de marché pour défendre essentiellement les intérêts des seuls

---

<sup>39</sup> La même incitation prévaut également vis-à-vis des salariés, qui sont appelés à s'investir dans le groupe et à en retirer des avantages en devenant actionnaires ; la loyauté des sociétaires et des salariés actionnaires contribue à rendre plus difficile la prise de contrôle ou d'influence sur le véhicule coté sur le marché.

<sup>40</sup> Cf. Rapport DIISES, RICHEL-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2005, op. cit.

<sup>41</sup> A ceci près que ces dernières sont des coopératives de production et ont pour objet initial de garantir un prix d'achat à l'agriculteur, ce qui n'est pas le cas vis-à-vis des sociétaires/clients des banques.

sociétaires/clients. Le groupe coopératif d'aujourd'hui est en prise directe avec le marché, et doit tenir compte des objectifs des actionnaires parmi ses « *stakeholders* ». Certes, l'analyse des liens en capital montre que les caisses/banques régionales restent l'actionnaire principal et constituent toujours, de ce fait, une force de rappel vers les pratiques coopératives et un mode de gestion partenarial. Cependant, dès qu'une partie du capital est mis sur le marché, et *a fortiori* si le groupe veut utiliser le véhicule coté pour lever des fonds et mener des opérations de croissance externe, l'exigence de rentabilité des actionnaires (« *ROE, ou return on equity* ») s'impose. Comme les groupes bancaires SA, les groupes coopératifs communiquent d'ailleurs intensivement sur les indicateurs de rentabilité d'exploitation ou financière, et ont adopté en interne des pratiques de rémunération des dirigeants dont la part variable repose sur ces critères de performance. La séparation des filiales du reste du réseau, et leur rattachement direct et exclusif à la tête de groupe (CASA, CNCE), ou à une filiale-holding (NATEXIS ou BFCM dans le cas du CIC) a pour objectif de réorganiser la chaîne de création de valeur : cette nouvelle configuration a un impact sur la création de valeur, mais surtout sur son appropriation. En l'occurrence, la logique de valeur actionnariale s'impose pour les filiales SA. Les filiales techniques, comme les plateformes informatiques, ont pour objet de réduire les coûts pour l'ensemble des composantes, tandis que d'autres filiales (sur les segments d'activité de l'étranger, de la banque d'investissement et de la finance de marché) sont en concurrence frontale avec celles dépendant des groupes S.A et sont là pour créer de la valeur. Valeur qui remontera vers la holding-mère ou vers la tête de groupe, et qui sera destinée pour partie aux actionnaires détenteurs du « *flottant* ». Les attentes de ces derniers sont conformes à celles des actionnaires des groupes bancaires SA : pour être attrayante, l'action émise par le véhicule cotée d'un groupe coopératif doit être suffisamment liquide<sup>42</sup>, la rentabilité doit être conforme à la rentabilité dégagée par le reste du secteur bancaire, ce qui suppose de tarifier les activités bancaires de manière adéquate, de rationaliser les activités et de réduire les coûts.

La question reste posée quant à l'impact de cet objectif de rentabilité sur le réseau coopératif lui-même. Ce dernier est isolé des filiales, et détient majoritairement la tête de groupe, ce qui l'autoriserait en théorie à s'émanciper davantage de l'objectif de création de valeur et de maximisation de la richesse de l'actionnaire, propres à la logique de « *shareholder value* ». Plusieurs arguments nous amènent à nuancer cette remarque : le premier est dû au fait que les caisses/banques régionales constituant le réseau sont certes l'émanation des sociétaires et peuvent de ce fait faire prévaloir leurs objectifs, mais qu'elles (ré)agissent également en tant qu'actionnaire majoritaire de la tête de groupe. La valeur créée par les filiales SA est appropriée par leurs détenteurs, c'est-à-dire majoritairement par les têtes de réseau (CASA, CNCE, BFBP...), donc indirectement par ces caisses régionales. A ce titre, elles ont avantage à souscrire à l'objectif de création de valeur qui maximisera les revenus qu'elles retireront de l'activité du groupe<sup>43</sup>. Les configurations actuelles peuvent même aboutir à un renforcement des réserves impartageables et du patrimoine des têtes de réseau et des entités coopératives régionales, au détriment du sociétaire-client. En effet, les filiales du groupe sont productrices de produits et services distribués à la clientèle du réseau coopératif, et leur raison d'être, comme nous l'avons souligné est de créer de la valeur. Par conséquent, les clients-sociétaires peuvent fort bien se voir tarifier les produits et services bancaires à prix de marché, sans bénéficier directement de la captation de la valeur effectuée par leur banque coopérative (absence de ristourne), découlant du fait que cette dernière bénéficie, par ses participations indirectes dans les filiales, du résultat que ces dernières dégagent.

---

<sup>42</sup> Ce qui contraint les groupes à mettre sur le marché un flottant suffisamment large.

<sup>43</sup> Cette situation, analysée sous l'angle de la Théorie de l'Agence, montre qu'il y a en potentiellement un « *conflit d'intérêt* » lié au double rôle des caisses/banques régionales : entités coopératives représentant les sociétaires, mais également actionnaire principal du groupe.

Le second argument qui porte à dire que la logique organisationnelle rencontre la logique financière, voire « *est à son service* », réside dans le rôle conféré aux CCI dans les montages organisationnels : la manière dont ils sont utilisés contribue à la modification du circuit d'appropriation de la valeur créée. Ils avaient été conçus à l'origine pour attribuer aux sociétaires ou autres apporteurs de capitaux extérieurs aux réseaux coopératifs des droits sur les réserves et l'actif net (voir supra, point I. de ce présent chapitre). Ils sont désormais utilisés, dans les groupes Crédit Agricole<sup>44</sup>, et dans le cadre de NATIXIS, pour faire remonter une partie du résultat du réseau en banque de détail vers l'entité SA cotée en bourse, et donc pour partie vers les actionnaires composant le « *flottant* ». En ce sens, il existe une pression exercée sur le réseau à « faire du résultat », qui renforce une certaine logique partenariale. Enfin, les agences de notation notent désormais l'entité « *groupe* » dans son intégralité et l'on sait que le « *rating* » peut avoir des incidences non seulement sur le comportement des investisseurs actionnaires, mais également sur le coût d'émission du financement par dette ; le réseau coopératif, comme les filiales, forment donc des parties prenantes à l'activité du groupe et ne peuvent se soustraire à ces réalités.

### **2.3. La nouvelle réglementation prudentielle renforce le rôle de « tête de groupe » et pousse à la convergence des pratiques de gestion**

Les banques coopératives françaises ont su, au cours de leur histoire, s'adapter, voire réagir aux modifications de la réglementation fiscale, comptable ou prudentielle lorsque celles-ci leur semblaient constituer une menace<sup>45</sup>. Elles se sont ainsi organisées, autour de GNC<sup>46</sup> et du GEBC<sup>47</sup>, à l'instar de leurs consoeurs d'outre-Rhin, afin de faire modifier la nouvelle réglementation prudentielle devant être mise en oeuvre dans le dispositif Mc Donough (ou Bâle 2). Elles ont agi auprès du Comité de Bâle afin que leur activité, relativement plus tournée vers la clientèle de détail ou les petites entreprises que celle de leurs consoeurs anglo-saxonnes, ne les pénalise pas dans le calcul du montant de fonds propres réglementaires (FPR) requis pour satisfaire aux exigences.

Pourtant, nous affirmons ici que cette nouvelle réglementation prudentielle a également été l'occasion de mettre en place de nouvelles pratiques de *management* au sein des groupes, ou de les renforcer. Les nouvelles exigences prudentielles de Bâle 2 en matière de contrôle des risques, tout en étant une contrainte réglementaire, facilitent en quelque sorte l'émergence des nouvelles prérogatives des têtes de réseau/groupe : elles légitiment, au nom de la réglementation, des modes de circulation de l'information, de contrôle des risques, voire l'atteinte d'objectifs et la diffusion de la logique de rentabilité (ajustée du risque) dans le groupe tout entier. En effet, à l'instar de ce qui se passe dans les groupes bancaires SA, les têtes des réseaux/groupes coopératifs jouent de plus en plus le double rôle de centraliser l'information et également celui de diffuser, voire d'imposer de nouvelles pratiques de gestion. L'autonomie du réseau, particularité coopérative, en ressort amoindrie.

Ainsi, comme dans les banques SA, les dirigeants et salariés des entités locales ou régionales doivent déjà répondre à des objectifs commerciaux et de performance, avec « *reporting* » régulier auprès de la caisse nationale ou de la banque fédérale ; la mise en place de primes et autres formes de rémunération variable en fonction de l'atteinte des objectifs existe également

---

<sup>44</sup> Certaines caisses régionales de Crédit Agricole ont néanmoins émis des CCI en direction du public.

<sup>45</sup> Pour davantage de détails se référer par exemple à ORY, JAEGER, GURTNER (2006 c)

<sup>46</sup> Groupement National de la Coopération

<sup>47</sup> Groupement Européen des Banques Coopératives

dans la plupart des réseaux coopératifs. Mais c'est la mise en œuvre des normes prudentielles édictées par le Comité de Bâle dans le dispositif Mc Donough qui renforce la convergence des pratiques vers celles des groupes bancaires de forme S.A. Que ce soit dans le domaine des risques opérationnels, des risques de crédit ou de marché, les groupes coopératifs ont déjà fait (ou s'emploient à faire) avaliser des modèles internes par leur autorité de tutelle (la Commission Bancaire en France). Ces modèles ont pour objectif final de permettre l'évaluation des divers types de risques sur une base consolidée, et la détermination de la quantité de fonds propres réglementaires (FPR) à constituer. L'économie de fonds propres qui est supposée résulter de l'emploi de ces modèles internes, plutôt que des méthodes forfaitaires, justifie en soi le nouveau rôle des têtes de réseau/groupe : en tant qu'organe central, elles sont le seul interlocuteur de la Commission Bancaire<sup>48</sup>, et doivent pouvoir justifier d'une dotation en fonds propres réglementaires adéquate au risque pour chacune des entités composant le groupe, et organiser en cas de perte la solvabilité de celle qui est défaillante. A ce titre, il devient légitime pour elles de se préoccuper et d'unifier la circulation de l'information, les méthodes d'évaluation et de calcul des risques. On conçoit mal en effet que chaque caisse/banque locale ou régionale dispose d'outils différents si le risque doit être apprécié sur une base consolidée.

En matière de risque opérationnel, cela se traduit par exemple par la mise en place du même système d'information permettant à chaque échelon du réseau de répertorier et d'enregistrer le type d'incidents, de manière à pouvoir en assurer le suivi historique et organiser un « reporting » régulier vers l'organe central<sup>49</sup>. Ce type d'unification a certes été amorcé, il y a quelques années avec la mise en place de plateformes informatiques communes, mais on imagine difficilement que les banques coopératives composant le réseau aient accepté des outils qui permettent d'assurer la « traçabilité »<sup>50</sup> du risque et des procédures, sans contester leur perte d'autonomie, si les organes centraux n'avaient invoqué les exigences prudentielles

En matière d'offre de crédit, l'autonomie de décision des divers échelons du réseau peut également être modifiée : la mise en place de modèles internes dans le cadre de Bâle 2 suppose la constitution et l'utilisation d'un système de notation interne des clients, l'évaluation des divers paramètres<sup>51</sup> composant le risque de crédit sur une base statistique, et à terme, le calcul de la perte maximale pouvant être subie (ou « VaR, Value at risk »<sup>52</sup> « crédit »), sur une base probabiliste. On comprend alors que la mise en place de modèles internes communs à tous les établissements soit quasiment nécessaire et soit impulsée par la tête de réseau/groupe. Et on peut légitimement s'interroger sur la compatibilité existant entre cette approche globale<sup>53</sup> et quantitative du risque, et l'approche différenciée et personnalisée de la clientèle que revendiquaient jusqu'ici les banques coopératives. Il existe *a priori* une certaine contradiction dans ces démarches

---

<sup>48</sup> La sanction infligée en mai 2006 à la CNCE par la Commission Bancaire pour défaut de dispositif de pilotage et de surveillance des risques sur base consolidée, illustre cette argumentation. Des rapports défavorables concernant d'autres groupes auraient par ailleurs existé, sans que l'information n'ait été rendue publique.

<sup>49</sup> C'est le cas par exemple du système ORIS à la Caisse d'Épargne

<sup>50</sup> A un niveau tel que ce type de système permettrait d'associer un incident à une agence particulière

<sup>51</sup> Les paramètres composant la perte attendue (« expected loss » ou EL) sont respectivement la probabilité de défaut (DP), le risque de non récupération (LGD) et l'exposition au moment du défaut (EAD). La perte (EL) résulte donc de la multiplication de ces trois paramètres.

<sup>52</sup> La VaR peut se définir comme la perte maximale risquant d'être subie au terme d'une période donnée (l'horizon) et à un seuil de confiance déterminé. Méthodologie appliquée pour mesurer les risques de marché, elle tend à se diffuser dans les banques pour évaluer le risque de crédit/contrepartie.

<sup>53</sup> Le calcul des différents paramètres et a fortiori d'une VaR crédit suppose la constitution de bases de données communes et non spécifiques à telle ou telle caisse/banque régionale.

Si cette logique de modèle interne est poussée à son paroxysme, elle suppose, pour chaque banque du réseau, de répercuter sur la tarification des opérations l'appréciation du risque découlant de la notation interne attribuée à chacun des clients, puisque le montant de fonds propres réglementaires à constituer en dépend<sup>54</sup>. On rejoint alors la méthodologie RAROC, déjà largement diffusée dans les groupes bancaires S.A, et sur laquelle s'appuie la réforme de Bâle 2, qui permet d'évaluer la rentabilité ajustée du risque d'une opération ou d'un client.

C'est ici que porte l'interrogation sur les banques coopératives : les caisses/banques régionales pourront-elles continuer à développer leur activité avec leurs clients qui constituent leur cœur de métier (artisans, agriculteurs, associations...), qui de surcroît sont souvent sociétaires, sans renoncer à l'approche individualisée qu'elles revendiquent et sans avoir à répercuter sensiblement dans la tarification le fait que ces clients ne sont pas nécessairement les mieux notés<sup>55</sup> ? Ou les logiques de tarification ajustées au risque et d'exigence de rémunération des détenteurs de fonds propres l'emporteront-elles dans un futur proche ? Si tel est le cas, les têtes de groupe seront incitées à diffuser cette méthodologie RAROC à tout le réseau, notamment afin de rémunérer<sup>56</sup> correctement les actionnaires du groupe.

Plusieurs nuances peuvent cependant être apportées à cette dernière hypothèse :

- D'une part le fait que les banques coopératives soient « *leader* » dans le financement des organisations de l'économie sociale (mutuelles, associations, fondations, autres coopératives), mal connu à la fois des autres banques, et de la Commission Bancaire. A ce titre, elles disposeront d'une marge de manœuvre supérieure dans la constitution des modèles internes et des variables à intégrer dans ces modèles, afin de les faire avaliser par la Commission Bancaire. L'exigence en FPR qui en résultera tiendra alors sans doute compte des spécificités de ce secteur.

- D'autre part, on peut arguer que la moindre exigence de rentabilité des sociétaires détenteurs de parts sociales (qui constituent des fonds propres, rappelons-le), alliée à l'absence de menace d'OPA, permettraient à la tête de groupe de rémunérer correctement ses actionnaires, sans que les banques du réseau aient à répercuter à chaque client cette méthodologie RAROC (notamment dans la tarification), qui s'inscrit parfaitement dans une logique de valeur actionnariale.

- Enfin, la moindre rémunération relative des sociétaires, adossée au principe d'impartageabilité des réserves, a eu et a toujours pour conséquence le fait qu'en moyenne, les banques coopératives disposent encore de fonds propres conséquents. Ce qui devrait leur laisser une marge de manœuvre supérieure à celle des banques S.A dans leur politique d'offre de crédit, et dans la tarification de ces derniers.

---

<sup>54</sup> On peut ainsi considérer que chaque client, en fonction de son niveau de risque, est plus ou moins « *consommateur de fonds propres* » pour sa banque.

<sup>55</sup> Les banques coopératives mettent en avant que les critères de notation et d'évaluation du risque de crédit qui sont utilisés par les agences de notation pour évaluer le risque sur les émetteurs d'obligation, ou ceux utilisés par les banques S.A pour noter leur clientèle « *corporate* » ne sauraient être transposés directement à la clientèle des banques coopératives quand il s'agit d'associations, de très petites entreprises, de fondations... Sans quoi le risque serait pour cette clientèle de subir une augmentation de la tarification, voire une exclusion du marché du crédit.

<sup>56</sup> *Via* la remontée de revenus permise par les certificats d'investissement qu'elles détiennent sur les caisses/banques régionales.

**Encart méthodologique 1 :**  
**le modèle RAROC (“risk adjusted return on capital”)**

Cette méthodologie consiste à évaluer une perte moyenne attendue sur une opération (crédit) à partir de l’estimation des trois paramètres exposés ci-dessus, et de la retrancher du revenu net estimé par la banque sur l’opération. Le résultat est alors rapporté au montant de fonds propres économiques que la banque estime devoir allouer à l’opération pour se protéger des pertes exceptionnelles. Le RAROC d’une opération (ex : un crédit), d’un client se définit alors comme suit :

$$RAROC = (\text{revenu attendu} - \text{perte moyenne}) / \text{fonds propres économiques.}$$

Le revenu net attendu (le plus souvent à un horizon annuel) résulte de la prise en compte des flux d’intérêt et/ou commissions perçue sur l’opération, nette du coût moyen de (re)financement de la banque. La perte moyenne, qui est prévisible, résulte de la combinaison des trois paramètres du risque de crédit exposés plus haut (DP\*LGD\*EAD). Elle corrige la rentabilité apparente de l’opération du risque attendu. Le résultat du numérateur (assimilable à un « *cash-flow corrigé* ») est alors rapporté aux fonds propres économiques (et non pas réglementaires ou comptables), découlant du calcul de la « *Var Crédit* », et censés couvrir le risque d’insolvabilité en cas de perte exceptionnelle supérieure à la perte moyenne. Le taux de rentabilité d’une opération, ou d’un client, prend donc en compte l’allocation de fonds propres que la banque estime devoir constituer en raison du risque inhérent à ladite opération ou au client en question. En définitive, le résultat RAROC dégagé par un client doit non seulement permettre à la banque de couvrir les pertes attendues mais également rémunérer de manière adéquate les détenteurs de fonds propres à qui reviendrait le cas échéant d’éponger les pertes exceptionnelles.

### **III. L’enjeu de replacer le sociétariat au cœur de la gouvernance partenariale ?**

L’évolution du réseau coopératif vers le groupe affecte le sociétaire ainsi que nous l’avons mis en évidence plus haut en déplaçant son rôle et le système d’incitation qui s’appliquait à lui. Mais dans le même temps, ce mouvement de reconquête du sociétariat, qui s’il n’est pas encore abouti, constitue la trame de transformations organisationnelles visant à repenser la place des sociétaires dans l’organisation et les modalités d’association, ainsi que les dynamiques partenariales et les conditions d’exercice de l’activité. On est bien ici au cœur d’une gouvernance partenariale et coopérative qui tend à se réaffirmer.

#### **1. Vers une reconquête stratégique du sociétariat : enjeux et modalités ?**

Comme nous l’avons déjà souligné dans le cadre d’un travail précédent (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2006), on assiste depuis le courant des années 2000 à un mouvement explicite de reconquête du sociétariat et de la gouvernance coopérative. Il s’affirme à la fois comme réponse au mouvement de banalisation et comme affirmation de la distinction coopérative.

En dix ans, les banques coopératives sont passées d’un discours centré sur l’efficacité à un discours qui s’efforce de combiner efficacité et valeurs réintroduisant progressivement des

indicateurs de la distinction coopérative. Ce positionnement stratégique n'est pas neutre. Il s'inscrit dans la volonté de pérenniser le modèle coopératif dans un contexte de prédominance du discours sur les performances du modèle actionnarial. Il exprime aussi la réaffirmation de l'engagement coopératif au service des associés et du territoire en combinant élargissement des parties prenantes, réactivation de la proximité et transparence. Il dénote enfin une tentative de créer, renforcer ou réintégrer les ressources en interne et en externe en s'appuyant sur un sociétaire à la fois client, mais aussi citoyen et donc acteur de son territoire (CADIOU ET *al.*, 2006).

Au sein de ce dispositif de reconquête et de valorisation de la gouvernance coopérative, les sociétaires occupent une place centrale. Ils sont d'une part l'expression de l'ancrage dans un mode d'organisation original exprimant un système de valeurs fondé sur la démocratie, la participation et l'engagement (dimension identitaire). Ils sont d'autre part une formidable ressource de l'organisation et prennent place au sein d'une logique managériale (dimension managériale).

Dans ces organisations majoritairement orientées vers le « *client* », le « *management par les ressources et les réseaux* » est déterminant. Les sociétaires sont considérés comme un « *actif stratégique spécifique* » qu'il s'agit d'intégrer, de fidéliser et de mobiliser, à la fois en interne et en externe dans la constitution d'avantages compétitifs pour les groupes bancaires coopératifs. Les sociétaires, et plus précisément les administrateurs permettent à la banque coopérative d'augmenter ses « *compétences stratégiques* » et ses capacités dynamiques, comme autant de capacité d'apprentissage. 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. Experts de leurs territoires, ils diagnostiquent les besoins, sélectionnent les projets, contribuent à l'invention de configurations partenariales innovante. Ils participent aussi l'émergence d'apprentissages, de communautés de pratiques et de compétences collectives à l'occasion de l'engagement et de la participation. L'enjeu est de combiner, dans un univers fortement concurrentiel, pression du marché et satisfaction des besoins des clients-sociétaires.

L'enjeu est alors celui de la mise en œuvre du « *compromis managerial/démocratique* », que l'on peut qualifier aussi de « *managerial/identitaire* ». Mais cette dynamique ne peut se mettre en œuvre qu'à condition d'identifier les ressorts de la cohésion entre les sociétaires, leur permettant de passer d'individus atomisés à des acteurs collectifs légitimes en capacité de construire leur référentiel d'action, de débattre et de s'engager. Cette identification des ressorts de la cohésion des sociétaires et de leur inclusion et les modalités de sa mise en œuvre ne peut être le fait des sociétaires eux-mêmes et repose de fait sur une stratégie des dirigeants, et tout particulièrement des « *Hauts-dirigeants* ». Si certains y voient un détournement du modèle coopératif, en lien avec la perte de dynamisme de la base de l'organisation, d'autres aux contraires soulignent l'importance de la vision éclairée des dirigeants. Ces ressorts restent encore méconnus. Ils concernent notamment « *l'affectio mutualis* » (IFA, 2006), au coeur du processus de reconquête identitaire encore inachevé.

Ce processus de reconquête engagé au début du troisième millénaire concerne tous les groupes coopératifs, avec des différences d'intensité, d'agendas et de procédures. Il est frappant néanmoins de constater le renforcement sur les sites internet des banques coopératives de la communication sur le sociétariat dans ces dernières années. Pour chacune des banques est affiché un objectif d'accroissement du nombre de sociétaires à court et moyen terme et le % d'évolution d'une année sur l'autre. On observe ainsi l'accroissement du



nombre de sociétaires ainsi que le présente le tableau ci-dessous. Certaines banques coopératives affichent aussi explicitement leur taux de sociétariat, en 2006, 64% pour le Crédit Mutuel, 38% pour le Crédit Coopératif et mettent en évidence des écarts régionaux de sociétariat : 14 des 18 fédérations du Crédit Mutuel ont un taux de sociétariat supérieur à 70%, tandis que pour le Crédit Coopératif, la Délégation Régionale de Marseille affiche un taux supérieur à la moyenne (40%) en 2006.

Certains aussi présentent les taux de participation aux Assemblées générales comme indicateur de la gouvernance coopérative et plus spécifiquement en tant qu'indicateur de la vie démocratique : le Crédit Mutuel signale ainsi 6,4% de participation, ce qui représente 400 000 personnes pour 2 000 Assemblées générales. Enfin on peut aussi retenir comme indicateur de l'ancrage démocratique le nombre de guichets relativement au caisse locale, signalant la place plus ou moins importante accordée aux administrateurs. Ainsi là encore pour le Crédit Mutuel, au niveau national, le ratio atteint 63% en 2006.

**Tableau 3 : Comparaison socio-économique des banques coopératives en 2004 et 2006**

|                               | Crédit Agricole                                    | Caisse d'Epargne                               | Crédit Mutuel                                      | Banque Populaire (1)                           | Crédit Coopératif                                |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|
| Sociétaires                   | 5,7 millions<br>5,7 millions                       | 3,1 millions<br>3,4 millions                   | 6,5 millions<br>6,9 millions                       | 2,7 millions<br>3,2 millions                   | 29 960<br>31 635                                 |
| Clients                       | 16,1 millions<br>20 millions                       | 25 millions<br>26 millions                     | 13,8 millions<br>14,5 millions<br>dont 10,7 réseau | 6,6 millions<br>7 millions                     | 38 000<br>42.054                                 |
| Salariés                      | 134 000<br>157 000                                 | 52 800<br>52 000 (hors Natixis)                | 32 820/56 760<br>35 370/58 380                     | 38 509<br>40 500                               | 1 692<br>1 742                                   |
| Produit Net Bancaire          | 24,3 milliards d'euros<br>29,156 milliards d'euros | 9 milliards d'euros<br>11,3 milliards d'euros  | 8,8 milliards d'euros<br>10,8 milliards d'euros    | 7,6 milliards d'euros<br>8,1 milliards d'euros | 264,9 millions d'euros<br>307,9 millions d'euros |
| Résultat Net – Part du groupe | 5 milliards<br>7,154 milliards                     | 1,8 milliards d'euros<br>3,8 milliards d'euros | 1,5 milliards d'euros<br>2,9 milliards d'euros     | 1,06 milliards d'euros<br>1,7 milliards        | 30,8 millions d'euros<br>45,3 millions d'euros   |

(1) Données consolidées qui prennent en compte le Crédit Coopératif

Source : Rapports annuels 2004 et 2006-2007.

On constate à partir du tableau ci dessus, une forte hétérogénéité des banques coopératives tant du point de vue de leur taille que de la part relative du sociétariat. De ce point de vue, le Crédit Coopératif et le Crédit Mutuel restent marqués par un plus fort taux de sociétariat que les autres banques coopératives.

Intéressons nous maintenant aux modalités de mise en œuvre de cette dynamique de reconquête du sociétariat. Les banques coopératives, dans le cadre de groupes de travail et autres commissions, construisent une stratégie centrée sur deux dimensions interdépendantes. D'un côté, elles s'efforcent de réactualiser leur système de valeurs et d'affirmer leur « *distinction coopérative* » (Banque Populaire, 2005), en interne et en externe : meilleure communication en externe avec multiplication des supports d'information, formation en interne... De l'autre, l'accent est mis depuis le début du nouveau millénaire sur la reconquête et la mobilisation du sociétariat, les Caisses Desjardins restant à bien des égards « *le* » modèle de référence, que chacune des banques coopératives observe pour construire sa propre stratégie. Les processus sont encore en cours et différent d'une banque à l'autre, en référence

à l'histoire de chacune des grandes fédérations bancaires, notamment selon l'importance accordée à l'échelon central.

**Tableau 4 : Evolution du nombre de sociétaires entre 2001 et 2006**

| Banques                   | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | Evol<br>2006/2001 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| Groupe Banque Populaire*  | 2 000 000 | 2 200 000 | 2 200 000 | 2 692 000 | 3 000 000 | 3 200 000 | 60%               |
| Groupe Crédit Coopératif* | 140 000   | 140 000   | 140 000   | 29 960    | 30 813    | 31 635    | -                 |
| Groupe Caisse d'Epargne   | 2 000 000 | 2 700 000 | 2 700 000 | 3 100 000 | 3 100 000 | 3 400 000 | 70%               |
| Groupe Crédit Agricole    | 5 500 000 | 5 500 000 | 5 500 000 | 5 700 000 | 5 700 000 | 5 700 000 | 4%                |
| Groupe Crédit Mutuel      | 5 700 000 | 5 800 000 | 5 800 000 | 6 500 000 | 6 700 000 | 6 900 000 | 21%               |

Source : GNC, 2007.

\* Le Groupe Crédit Coopératif est membre du Groupe Banque Populaire depuis 2003 et le Crédit maritime est adossé au Groupe Banque Populaire depuis 2004. Ceci explique la baisse du nombre des sociétaires pour le Crédit Coopératif depuis 2004, sachant que ces sociétaires sont des personnes morales

On observe donc un accroissement marqué du nombre de sociétaires exprimant ainsi les résultats de la stratégie d'engagement des banques coopératives en direction des sociétaires.

Les banques coopératives ont aussi renforcé leur politique de communication sur leurs valeurs et pour certaines se sont efforcées d'évaluer de façon volontaire leur Responsabilité sociale. C'est notamment la voie qu'a adoptée le Crédit Mutuel en publiant dans les deux dernières années un rapport annuel sur la RSE particulièrement représentatif et illustratif de son système de valeurs coopératif. Elles s'appuient sur ces valeurs pour afficher leur différenciation vis-à-vis des autres banques et redéfinir leur modèle stratégique. Dans le même temps, à partir de groupes de travail constitué *ad hoc* mobilisant notamment des administrateurs, les différents réseaux coopératifs ont réactualisé leur projet stratégique, « *l'intention stratégique* » au sens de CÔTÉ<sup>57</sup> (2004) et tenté de repenser le « *pacte d'association* ». Ils se sont aussi efforcés de faire évoluer « *les pratiques associatives* » en interne, en renforçant l'information et la formation. Ils ont, pour certains d'entre eux formalisé explicitement des chartes de gouvernement d'entreprise ou encore une Déclaration de Principe : c'est par exemple cas du Crédit Coopératif. La Caisse d'Epargne a aussi choisit de faire réagir par internet ses sociétaires sur son plan de développement stratégique au premier semestre 2008.

En externe, les processus sont plus heurtés, voire contradictoires. Chacun des réseaux s'attelle à la modernisation de sa politique de communication. Individuellement certains contribuent à construire une action collective dans le cadre de réseaux nationaux (IFA) ou européens (Groupement européen des banques coopératives), s'inscrivant ainsi dans une logique d'inter coopération. D'autres, au contraire, s'inscrivent dans des perspectives plus concurrentielles, n'hésitant pas à ester en justice à l'encontre de produits d'épargne réglementés détenues par quelques unes seulement des banques coopératives, conduisant ainsi à l'autorisation pour toutes les banques de développer le livret A.

En lien avec la réactualisation de leur système de valeurs, les banques coopératives s'efforcent de reconquérir leur sociétariat à travers la combinaison de trois dynamiques : connaître, informer et former, mobiliser. Ce sont généralement des « *intermédiaires sociotechniques* » au sens de LATOUR qui sont introduits pour faciliter et développer les interfaces entre l'organisation et les sociétaires (rubrique sociétariat sur le site de Crédit

<sup>57</sup> Par intention stratégique, CÔTÉ entend la combinaison des valeurs et des finalités.

coopératif, site dédié aux sociétaires pour la Caisse d'Épargne...). Mais les stratégies diffèrent d'un Réseau coopératif à l'autre relativement à leurs spécificités historiques et organisationnelles.

Toutes les banques coopératives soulignent l'importance de l'information<sup>58</sup>, de sa transparence et de sa diffusion dans la mobilisation des sociétaires et leur implication dans un projet collectif. Revues généralistes ou à destination de segments de « clientèle », publiées au plan régional et/ou national, lettres électroniques d'information et sites internet dédiés, autant d'instruments dont l'objectif est de renforcer conjointement la transparence et la proximité. La Caisse d'Épargne semble avoir été pionnière en matière de diversité de moyens de diffusion de cette information à destination plus ou moins large. Certains groupes adjoignent en complément d'autres instruments, tels que des journées d'information, des clubs, des ateliers. D'autres vont même jusqu'à introduire des postes salariés dédiés à l'animation du sociétariat.. On observe cependant, que le plus souvent il n'y a pas d'évaluation de l'appropriation des informations par les sociétaires et de l'amélioration éventuelle de leurs capacités décisionnaires. Ce renforcement de l'information est en effet plutôt présenté comme un moyen d'introduire proximité, continuité et permanence dans l'engagement des sociétaires et des administrateurs. Il apparaît comme un complément de l'AG annuelle, qui reste toutefois le principal moyen de participation des membres.

Ainsi les tendances que nous avons observées en 2005 dans le précédent rapport (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2005) semblent donc bien se confirmer. Nous observons cependant un processus d'approfondissement de la gouvernance coopérative dont il importe de ne pas sous-estimer à la fois les raisons et les effets.

## **2. Vers un approfondissement de la gouvernance coopérative ?**

Les risques de banalisation statutaire à l'échelle européenne, voire internationale, ont impulsé une mobilisation sur la question de la gouvernance et l'identité coopérative. Dans le même temps c'est aussi une prise de conscience de l'absence d'inévitabilité du sociétariat et de son rôle dans la compétitivité des banques coopératives qui est venu alimenter des réflexions, puis une production de connaissance, enfin une série d'inflexions de pratiques pouvant déboucher sur des réformes organisationnelles. Un rapport récent du FMI (2007) soulignait toute une série de risques liée au mode de gouvernance : fossé entre sociétaires et managers, perte de contrôle démocratique, sur le management et sur le contrôle, y compris sur le patrimoine intergénérationnel... Généralement peu observées, les banques coopératives se trouvaient ainsi pointées du doigt, pour certaines de leur qualité (et notamment une propriété collective intergénérationnelle, ainsi qu'une présence locale soutenue à travers un réseau d'agence important, et des portefeuilles de risques de meilleurs qualités) mais aussi et surtout relativement à leur mode de gouvernance.

Cet approfondissement emprunte trois voies dont nous avons souligné qu'elles étaient insuffisamment abordées dans les années passées : (1) la formation coopérative se renforce en direction des salariés aux salariés ; (2) on observe des réformes organisationnelles rénovant les modes de gouvernance et les débats sur les organes de décision et de contrôle ; (3) la question de la réciprocité et des contreparties aux engagements des sociétaires dans l'organisation coopérative commence à être posée.

---

<sup>58</sup> On note cependant que ce renforcement de la diffusion d'information n'est pas spécifique aux banques coopératives, les sociétés par actions ont aussi procédé de façon identique en direction de leurs actionnaires.

Sur le premier volet, les banques coopératives qui se sont le plus tôt mobilisées sur le sociétariat élargissent leurs réflexions et leurs engagements sur la diffusion des valeurs coopératives en direction des salariés. Cette démarche n'est certes pas nouvelle, mais elle est revisitée et renforcée. Elle est particulièrement mise en avant au sein du Crédit Coopératif, du Crédit Mutuel et de la Caisse d'Épargne.

Sur le second volet, on observe des tentatives de réorganisation des organes de gouvernance : ainsi en est-il du Conseil National du Crédit Coopératif, association loi 1901 qui structure la représentations des sociétaires et ses clients au niveau local, régional et National avec la constitution d'un Bureau qui s'est réuni 3 fois en 2006 et l'adoption d'un règlement intérieur. C'est aussi un renforcement de la représentation des personnes physiques au Conseil d'Administration qui est encouragée dans la charte du gouvernement d'entreprise du Crédit Coopératif adoptée le 15 septembre 2005. C'est enfin l'importance des questions des gouvernance dans la mise en œuvre du second plan d'action coopérative (2007-2009) : évaluation de la gouvernance ; politique de formation des administrateurs, réflexion sur la place des personnes physiques, rôle et mission du Comité de Région, du Conseil National du Crédit Coopératif, relation avec les établissements associés et les filiales. La Caisse d'Épargne a elle aussi réformée partiellement sa gouvernance en septembre 2006 en introduisant une parité entre représentants de sociétaires et de présidents de directoire dans le Conseil d'Administration de la FNCE. La FNCE crée aussi un nouvel organe consultatif et paritaire : le conseil Fédéral composé des présidents de directoire et de sociétaires présidents de COS. Une autre démarche est celle adoptée par le Crédit Mutuel qui en lien avec le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale (CJDES) anime un séminaire sur la gouvernance pour tenter d'observer et d'analyser des bonnes pratiques susceptibles d'être implémentées par la suite. Cette initiative fait suite à un rapport de l'IFA (2006) présidé par Etienne Pfimlin sur le gouvernement d'entreprise des coopératives et des mutuelles qui préconisait une série de recommandations sur les modalités d'association des sociétaires.

Enfin sur le troisième volet qui concerne la question de la réciprocité et des contreparties des engagements de sociétaires deux dynamiques peuvent être pointées : la première développée par le Crédit Coopératif concerne l'élargissement du montant et de l'assiette de la ristourne coopérative. La seconde porte sur la valorisation des Projets d'Économie Locale Sociale (PELS), dits aussi projets de solidarité, auxquels sont affectés statutairement une partie de leurs bénéfices. 12 000 projets ont été financés entre 2001 (date de leur création) et 2006, pour un montant total de 240 millions d'euros. Les sociétaires voient dans ces projets une contrepartie concrète de leur engagement et le moyen dans l'évaluation et la sélection des projets de concourir à des missions qu'ils considèrent d'intérêt général.

Si ces dynamiques illustrent l'approfondissement de la réflexion sur la gouvernance, des questions restent en suspens notamment relativement à la nature du projet que portent les banques coopératives et aux modalités de contrôle. Certains voient dans les débats actuels une simple effet cosmétique ayant comme objectif une gouvernance participative plus formelle que réelle. Dans cette perspective, les banques coopératives seraient confrontées à une « *dissonance cognitive* » relative au décalage entre les normes de gouvernance affichées et les pratiques déployées. À ce stade de notre travail, nous nous contentons de repérer quelques limites que nous distinguons selon trois entrées : la proximité, le régime d'engagement et l'épreuve identitaire.

La proximité reste fragilisée. L'autonomie régionale et/ou locale est fortement contrainte par les dynamiques nationales et internationales, limitant ainsi les initiatives et les adaptations au

contexte local. De plus, il reste difficile d'évaluer l'engagement et l'ancrage des banques coopératives sur leurs territoires, et les effets externes territorialisés (qu'ils soient directs ou indirects) qu'elles produisent. Enfin, elles développent des configurations partenariales innovantes pour répondre à une série de besoins non satisfaits<sup>59</sup>, mais ces initiatives ne semblent pas se généraliser. Quant à l'action commune avec d'autres organisations se revendiquant des mêmes valeurs, elle reste à l'état embryonnaire. Ainsi les différentes formes de proximité territoriales, axiologiques ou institutionnelles sont affaiblies.

Le régime d'engagement (THÉVENOT, 2006) des sociétaires paraît inabouti. L'amélioration de la transparence par des dispositifs d'information et de formation renforcés pour les sociétaires ne suffit pas à reconstruire une certaine cohésion entre eux, aux sources de la coopération. En effet, l'hétérogénéité croissante des motifs de leur engagement rend difficile la compréhension commune des enjeux et l'élaboration de stratégies et d'actions collectives. Le contenu des consultations commence tout juste à faire l'objet d'une réflexion spécifique sur les questions à débattre et des espaces de débats en complément des assemblées générales commencent à être instaurés. Mais les pratiques et expériences de débats se sont elles mêmes amoindries et des processus d'apprentissage doivent être réinventés. Enfin, au sein du pacte associatif la participation aux prises de décision reste insuffisamment aboutie et pose le problème de l'influence des membres sur les affaires de la coopérative et avec elle l'articulation avec la technocratie et plus largement la gouvernance. Paradoxalement alors que les Caisses Desjardins au Québec font référence dans la plupart des banques coopératives quant à leur vie démocratique, on constate que le principe d'une participation active des administrateurs aux orientations d'une caisse locale en France semble soulever des réticences de la part des cadres salariés. On évalue donc bien que l'un des axes de tensions en matière stratégique concerne les pouvoirs décisionnaires des administrateurs et *a fortiori*, ceux des sociétaires, et la gamme des responsabilités qui leur sont confiées. Il y a là un enjeu réciprocal qui reste insuffisamment débattu : quelle contrepartie au fait d'être sociétaire, comment ne pas réduire cette contrepartie à une dimension symbolique ? Remobiliser et élargir le sociétariat ne suffit pas, si la question de sa place et de son rôle dans l'organisation n'est pas posée, et plus largement celle de son inscription dans un projet mobilisateur.

Enfin, l'épreuve identitaire susceptible de se résoudre dans le compromis entre valeurs et performance reste en tension. On peut y voir au moins deux raisons :

(1) Si la place du sociétaire est réaffirmée dans l'organisation, elle s'inscrit plus dans une dynamique contractuelle formelle que dans une convention d'usage qui reconnaît sa fonction d'acteur.

(2) La question de l'action collective fait problème : l'activité, le fait d'agir ensemble constitue un ciment important de toute organisation, et tout particulièrement de l'organisation coopérative. Mais cette action peut-elle se limiter aux acteurs de même statut et exerçant les mêmes fonctions, ou naît-elle des interactions et des coopérations qui se déploient dans le travail et se jouent entre parties prenantes hétérogènes, mais coordonnées par un projet commun, dans le cadre d'actions réalisées ensemble, dans des temps longs ? L'engagement coopératif ne peut se suffire de la reconquête de ses sociétaires, il suppose aussi des interactions explicites avec les salariés et des engagements dans des collectifs de travail. On conçoit donc l'enjeu d'articuler, sur la base du projet, principes d'organisation et collectifs de travail dans la reconquête de l'identité coopérative.

---

<sup>59</sup> On pense notamment à leur contribution au développement du micro-crédit, à l'appui à la création d'entreprises par des publics en difficultés, à leur engagement sur la finance solidaire... (RICHEZ-BATTESTI et *al.*, 2006)

### 3. La fragilisation du sociétariat croisé mais des logiques d'engagement pluriel

Nous avons pu constater à partir de nos entretiens, à la fois l'importance et l'affaiblissement de ce que nous qualifions de « *sociétariat croisé* » entre deux organisations de l'ESS. En effet, historiquement, une partie de la force et de la réactivité des organisations de l'économie sociale venait de ce sociétariat croisé qui permettait de mettre en commun des informations et de combiner des ressources et des compétences dans l'objectif de réaliser un projet. Il exprime une forme particulière d'intercoopération et de *réciprocité généralisée*. Ainsi par exemple des administrateurs des Mutuelles de Provence étaient aussi administrateurs du Crédit Mutuel Méditerranéen. Cette réciprocité des engagements semble plus difficile à maintenir aujourd'hui qu'il y a 20 ans et souvent ce sociétariat croisé est le fait d'administrateurs plus âgés qui expriment eux mêmes la difficulté d'en assurer le renouvellement. Particulièrement sensible au Crédit Mutuel Méditerranéen, ce sociétariat croisé a constitué un socle de son développement à l'origine.

A défaut de ces engagements croisés, le sociétariat reste engagé. Les administrateurs des caisses locales et des niveaux régionaux se caractérisent généralement par des engagements qui couvrent trois des quatre logiques suivantes

- une logique politique ;
- une logique syndicale ;
- une logique civique (engagement d'économie sociale) ;
- une logique d'expertise sectorielle et/ou territoriale.

Ces formes d'engagement multiples restent vivaces. Ainsi le Crédit Mutuel évalue entre 40 et 50 % le pourcentage d'administrateurs exerçant un mandat politique local ou une fonction associative. La Caisse d'Épargne quant à elle fait état d'un 25% de ses administrateurs qui seraient engagés par ailleurs dans des activités politiques ou associatives. Nos propres entretiens avec des administrateurs dans la région PACA confortent ces observations et les approfondissent :

- On observe tout d'abord un écart selon la localisation des caisses pour le Crédit Mutuel, des SLE pour la Caisse d'Épargne. Certaines caisses sont plus que d'autres engagées en citoyenneté.

- Ensuite, lorsque les administrateurs sont engagés, et c'est généralement pour cela qu'ils sont choisis, ils sont porteurs de plusieurs mandats et à travers eux d'expertises diverses qu'ils mettent au service de la caisse.

- Enfin, pour le Crédit Coopératif, il est intéressant de noter l'implication associative d'une partie du haut encadrement salarié : il s'agit là d'un « *engagement associatif* » des salariés qui s'amplifie généralement lors du départ en retraite et qui exprime une autre nature de croisement que celles que nous avons indiqué en matière de sociétariat.

Nous sommes donc en présence d'une « *logique d'engagement pluriel* » et d'une combinaison de compétences techniques, civiques et relationnelles. Ainsi un administrateur soulignait-il qu'il avait fait « *le choix d'un engagement citoyen dans la proximité* ». Ces engagements pluriels, reposent sur des motivations hétérogènes et généralement difficilement tangibles: certains y expriment une « *joie de donner- warmglow giving* » à la ANDRÉONI (1990)-, d'autres un engagement par conviction sur des activités socialement utiles, d'autres enfin des motivations plus utilitaristes ou un comportement plus opportuniste sur d'éventuels gains attendus de l'engagement.

Ils s'accompagnent d'un accroissement des interactions et des opportunités de coopération interindividuelles et inter-organisationnelles contribuant à l'intensification des réseaux et partenariats. Certains administrateurs soulignent explicitement l'importance pour eux d'appartenir ainsi à une communauté et de partager des ressources relationnelles.

Sans que l'on puisse tirer de conclusions tranchées, on perçoit un mouvement de tensions entre des logiques coopératives et des logiques de marché, entre modèle partenarial et modèle actionnarial. Ces tensions ne sont pas résolues aujourd'hui et il semble que l'on assiste à l'émergence d'une gouvernance hybride qui concilie marché et coopération.

## **IV. Vers un modèle hybride de gouvernance**

Nous cherchons donc à montrer que co-existent actuellement, au niveau du groupe bancaire coopératif, deux logiques différentes de gouvernance : l'une intègre de plus en plus les objectifs et les contraintes de gestion propres à la diffusion de la « *loi de la valeur actionnariale* » anglo-saxonne, tandis que l'autre vise à préserver les spécificités du modèle coopératif de gouvernance (de type partenarial), au niveau du fonctionnement de l'organisation elle-même. Le mode de gouvernance dans les groupes bancaires coopératifs français est devenu de fait « *hybride* ».

### **1. Les caractéristiques de l'hybridation**

On peut s'interroger, au vu des transformations opérées dans les groupes coopératifs, sur le type de gouvernance qu'ils sont en train d'adopter. Sont-ils en train de converger vers la SA de type anglo-saxon, ou vers un modèle européen (rhénan), où la logique partenariale domine, sans être antinomique avec la forme de société par action, le recours au marché boursier et l'adoption d'objectifs de création de valeur ? Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1 (au point I), la SA de type anglo-saxon (du moins son modèle type) est une société cotée, caractérisée par un actionnariat diffus, et régie par un conseil d'administration. Elle n'a généralement pas d'actionnaire majoritaire ou disposant d'une minorité de blocage. Les actionnaires sont donc des actionnaires minoritaires, disséminés, qui peuvent avoir du mal à faire valoir leurs intérêts au sien des instances dirigeantes. Les dirigeants jouissent donc, dans cette configuration, d'une certaine autonomie, et les actionnaires n'ont d'autres choix que de « *voter avec leurs pieds* ».

Dans le modèle rhénan, le gouvernement d'entreprise reflète davantage une logique multi-parties prenantes ou partenariale. La société est dirigée par une configuration du type directoire et conseil de surveillance. Au conseil de surveillance figurent des représentants des créanciers et des salariés en plus de ceux des actionnaires. La société est contrôlée par un actionnariat majoritaire, ou il existe des pactes d'actionnaires et des dispositifs garantissant la non-opéabilité de la structure si elle est cotée. L'actionnaire minoritaire a peu de moyens de faire valoir ses intérêts. L'organisation tend à développer un fonctionnement propre, tourné vers son seul développement (croissance...)<sup>60</sup>, les dirigeants jouissent d'une certaine autonomie, à condition d'assurer un certain équilibre aux intérêts des parties prenantes.

L'examen de la composition des conseils d'administration ou de surveillance dans les groupes coopératifs français, de leur structure de capital et de leurs statuts juridiques, amène à dire que les groupes bancaires coopératifs tendent plutôt à conserver une certaine logique de

---

<sup>60</sup> Il s'agit alors de la logique partenariale, ou de la logique holiste (cf. AGLIETTA, REBERIOUX, op. cit)

gouvernance partenariale, plutôt qu'à converger vers le modèle anglo-saxon de valeur actionnariale. En effet, tous les groupes bancaires coopératifs français sont généralement régis par des conseils d'administration, au niveau de la tête de réseau comme des entités régionales, qui ne les distinguent pas a priori des groupes S.A. Cependant, la composition de ces conseils d'administration et de surveillance des têtes de réseau (CASA, CNCE, BFBP, CCCM) reflète le contrôle effectif et le pouvoir politique qu'exercent les entités régionales. Le groupe Caisse d'Epargne fait d'ailleurs exception, avec aux niveaux national et régional une configuration Directoire et Conseil (d'Orientation et) de Surveillance, qui correspond davantage au modèle rhénan. De même, dans tous ces groupes existe toujours une distinction claire entre Président de caisses (représentant indirectement les sociétaires), et Directeur Général (dirigeant salarié). La plupart du temps, les salariés sont représentés au sein des conseils d'administration. Ces éléments plaident également en faveur d'une gouvernance de type partenarial.

Dans tous ces groupes, la présence des entités régionales est forte dans les instances dirigeantes. Le pouvoir politique est séparé du pouvoir managérial, et la représentation des présidents de caisse (pouvoir politique) est assurée. La distance par rapport au modèle type de la SA anglo-saxonne est donc grande.

L'examen de la composition du capital constitue un indice supplémentaire de résistance à la norme de gouvernance anglo-saxonne et témoigne du maintien d'une « *logique européenne de gouvernance* » au sein des banques coopératives françaises, à défaut d'être une pure logique partenariale. Dans les groupes restructurés, les holdings de contrôle demeurent *de facto* non opérables et leurs dirigeants sont donc moins soumis à la discipline de marché. Par ailleurs, si les assemblées générales des sociétaires désignent statutairement les administrateurs les représentant, la latitude du sociétariat de base est faible, du fait de la rareté des candidats. Ces derniers sont généralement proposés, donc cooptés par la direction. Et le principe « un homme une voix » contribue à la dissémination du pouvoir des sociétaires, si bien que leur position semble assez similaire à celle d'actionnaires minoritaires d'une S.A par ailleurs contrôlée par un actionnaire majoritaire. S'agissant des filiales sociétés anonymes, elles ne peuvent pas non plus faire l'objet d'un rachat hostile, même lorsqu'elles sont cotées, car contrôlées majoritairement par le réseau ou une holding elle-même contrôlée par le réseau. En fin de compte, il n'existe pas de « marché de contrôle » des dirigeants, au sens anglo-saxon du terme.

## **2. De la gouvernance des banques coopératives à celle du groupe bancaire coopératif : une synthèse**

L'analyse développée dans les chapitres précédents est synthétisée sous forme de tableau et reprend les évolutions connues par les banques coopératives françaises en matière de gouvernance, liées à leurs transformations en groupes bancaires coopératifs. Le tableau 4 ci-dessous nous permet par ailleurs de compléter l'analyse en affirmant que le risque principal inhérent à ces évolutions est que la gouvernance partenariale « *naturelle* » aux banques coopératives s'efface peu à peu devant une logique institutionnaliste où le mode de gouvernance s'avérerait sans doute efficace, mais ne serait plus au service du sociétaire, ni même de l'actionnaire comme dans la S.A de type anglo-saxon ; mais de l'entreprise elle-même, voire de ses dirigeants.



**Tableau 5 :**  
**Evolution des caractéristiques du GE dans les banques coopératives françaises**

*Grille de lecture : mécanisme de GE de type actionnarial (A) ; de type partenarial (P)*

| <b>Coopérative (bancaire) traditionnelle</b>  | <b>Groupe bancaire coopératif</b>  |
|---|--|
| <p align="center"><b>Forme d'entreprise (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Société coopérative</li> <li>- Personnalité morale, statut d'établissement de crédit et autonomie des entités au niveau régional</li> </ul>  | <p align="center"><b>Coexistence de formes d'entreprises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopérative (P) au niveau local et/ou régional</li> <li>- SA de droit commun, cotée en bourse, au niveau de la tête de réseau/groupe ou de la filiale holding (A)</li> </ul>   |
| <p align="center"><b>Sociétariat diffus (A):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collusions d'intérêt entre sociétaires difficiles</li> <li>- Impossibilité de constituer un noyau dur de sociétaires</li> <li>- Moindres possibilités de contrôle sur les managers (HANSMANN, 1996)</li> </ul>  | <p align="center"><b>Dilution du sociétariat (A)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau local (hétérogénéité)</li> <li>- Découplage de l'identité de sociétaire et de client</li> <li><b>... mais concentration de la détention du capital, noyaux durs au niveau du groupe (P)</b></li> <li>- Contrôle majoritaire des banques de réseau sur la tête de groupe ou la filiale-holding</li> <li>- Non-opéabilité des véhicules cotés en bourse(P)</li> </ul>   |
| <p align="center"><b>Absence de rôle du marché boursier (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de véhicule coté en bourse et de financement par émission d'actions ; financement interne et émission de parts</li> <li>- Parts sociales non cotées, difficilement transférables sur le marché financier secondaire</li> <li>- Rentabilité de la part sociale plafonnée, peu corrélée au résultat ; impossibilité de réaliser des plus-values</li> <li>- Moindre exigence de rentabilité des sociétaires ; moindre incitation à la prise de risque des dirigeants</li> </ul> | <p align="center"><b>Renforcement du rôle du marché boursier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de véhicules cotés (A)</li> <li>- Contrainte de liquidité et de flottant des actions cotées (A)</li> <li>- Renforcement de la contrainte de rentabilité et d'objectif de <i>R.o.E</i> (A)</li> <li>- Mise sous contrôle unifié des filiales ; appropriation de la valeur créée par les actionnaires externes (A) et le réseau (P ?)</li> <li>- Adoption de critères de sélection des activités liés à une logique de rentabilité ajustée du risque (RAROC...) (A)</li> <li>- Incitation à la création de valeur sur le réseau coopératif et remontée vers la tête de groupe et les actionnaires via les CCI<sup>61</sup> ; droit des CCI sur l'actif net (entorse à l'impartageabilité) (A)</li> <li>- Moindre exigence de rentabilité des sociétaires (P)</li> </ul> |

<sup>61</sup> CCI : certificats coopératifs d'investissement, assimilables à des actions sans droit de vote (annexes 1 et 2)

| <b>Coopérative (bancaire) traditionnelle</b>   | <b>Groupe bancaire coopératif</b>  |
|--|--|
| <p align="center"><b>Mécanismes d'incitation (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'intérêt personnel du sociétaire à la maximisation de la création de valeur (rémunération plafonnée ; impartageabilité des réserves)</li> <li>- Rémunération possible du sociétaire en tant que client (principe de « double identité ») : ristournes, prêts bonifiés, service individualisé</li> <li>- Relation réciproque : implication du sociétaire contre prise en compte de ses besoins</li> <li>- Principe coopératif : « à chacun selon l'utilisation des services de la coopérative »</li> <li>- Absence de rôle disciplinaire joué par le marché boursier (pas de menace d'OPA)</li> <li>- Dirigeants et sociétaires disciplinés « par le marché des produits » (contrainte à long terme de rentabilité; concurrence avec les banques SA) et la réglementation prudentielle</li> <li>- Discipline des dirigeants et des salariés par le « marché du travail interne » : promotions internes... (WEISS, 2004)</li> </ul> | <p align="center"><b>Mécanismes d'incitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'intérêt personnel du sociétaire à la maximisation de la création de valeur (P) ...</li> <li>- Disparition des ristournes et éléments de rémunération hors-marché.. (A)</li> <li>-...mais incitations commerciales à devenir actionnaire du groupe (A)</li> <li>- Mise en place d'incitations du sociétaire reposant sur la R.S.E et les « valeurs coopératives » (P)</li> <li>- Dilution du principe coopératif originel (A)</li> <li>- Discipline de marché via l'évolution du cours des actions (A), mais ....</li> <li>- ...absence de menace d'OPA (P)</li> <li>- Renforcement de la discipline des dirigeants locaux par « le marché des produits », la réglementation, les restructurations ... (A)</li> <li>- Mise en place de mécanismes de rémunération incitatifs pour les dirigeants et les salariés (A)</li> </ul> |
| <p align="center"><b>Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schéma de « pyramide inversé » : le sociétariat de base élit ses représentants administrateurs (démocratie représentative)</li> <li>- Multiples lieux de décision, de stratégie et d'autonomie ; organisation en réseau au niveau local, régional, national</li> <li>- Instances de contrôles : AG de sociétaires et CA aux divers niveaux ; composition des conseils peu corrélée à la détention du capital</li> <li>- Double identité des dirigeants à chaque niveau : administrateurs (élus) et managers</li> <li>- Contrôle effectif des dirigeants dépendant de l'homogénéité du sociétariat et de son implication</li> </ul>  | <p align="center"><b>Répartition des pouvoirs et Procédures de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanisme de pyramide inversée dans le réseau (P)</li> <li>- ... mais déconnexion du contrôle direct des filiales par le réseau (A)</li> <li>- ... éloignement de la tête de groupe du sociétariat de base (A / P ?)</li> <li>- Coexistence de divers lieux de contrôle (CA, conseil de surveillance...) à divers niveaux (P)</li> <li>- Représentation salariale, syndicale dans les conseils</li> <li>- Maintien de l'équilibre entre dirigeants <i>managers</i> et élus au niveau du groupe (P)</li> <li>- Réseau dense d'administrateurs (P) et cumul des fonctions favorisant l'enracinement</li> </ul>  |

### **3. Le développement de la logique institutionnaliste des groupes bancaires coopératifs**

L'évolution récente des groupes bancaires coopératifs français semble finalement conforter l'indépendance et le pouvoir des dirigeants, tout en les concentrant. Le conseil d'administration (en interne) et le marché (en externe) n'ont pas autant de rôle disciplinaire que dans le modèle anglo-saxon. Ce rôle est plutôt dévolu, en externe, à la Commission bancaire, qui peut sanctionner pour manquement aux règles du contrôle interne, donc aux règles de bonne gouvernance. Mais l'autorité de tutelle est tournée vers le contrôle du risque, et non pas vers la maximisation de la création de valeur, ce qui ne plaide pas pour un renforcement d'une logique actionnariale à l'anglo-saxonne, malgré la présence importante de sociétés cotées en bourse dans les groupes.

Enfin, la logique globale du groupe reste régie par la norme coopérative de l'impartageabilité des réserves. Certes, il est possible à un groupe coopératif d'acquérir mais aussi de vendre une entité cotée sur le marché, contrairement à ce qui se passait dans les réseaux coopératifs avant leur mutation. Mais les profits réalisés ou accumulés au niveau global, ou les capitaux provenant de ventes d'actions de sociétés du groupe ne peuvent être largement réalloués par les actionnaires vers d'autres groupes ou d'autres entreprises, en fonction de critères de rentabilité, comme ce serait le cas dans une pure logique de création de valeur pour l'actionnaire. Selon ce concept, en effet, si les capitaux ne peuvent être rentabilisés suffisamment, ils doivent être répartis vers d'autres entreprises capables de les utiliser de façon plus efficace. Avec la loi de la valeur actionnariale, c'est bien la rentabilité qui est devenue l'objectif principal, et non plus la croissance à tout prix : c'est ainsi que, dans les années 90, les groupes bancaires SA européens ont vendu des actifs pour se recentrer vers leur cœur de métier, et ont resserré le périmètre de leurs activités. Or, dans les groupes coopératifs, les actionnaires de contrôle des sociétés cotées en bourse sont les coopératives. Une bonne partie des capitaux acquis par les gains de l'activité ou la vente éventuelle d'entreprises du groupe ne peut donc être répartie à l'extérieur, car les réserves sont impartageables : elles s'accumulent et doivent être utilisées à des investissements au sein du groupe, même si leur rentabilité est insuffisante au regard du critère de la valeur actionnariale. Les groupes coopératifs sont donc condamnés à grandir et acquièrent une dynamique autonome de croissance. Ce mécanisme est un peu atténué par rapport à la période antérieure, puisqu'une partie des actions n'est pas bloquée, mais circule dans le public. Mais il contribue à faire prévaloir une logique institutionnelle de la banque coopérative, même après sa mutation, et même si l'objectif de création de valeur pour l'actionnaire est désormais revendiqué par les sociétés holding de contrôle des groupes coopératifs.

L'entreprise est dotée d'une identité propre, d'une vie et d'une dynamique autonomes, indépendantes de celles de ses parties-prenantes, au premier rang desquels ses actionnaires. Elle poursuit ses propres objectifs, et ne peut être démantelée au gré des intérêts des actionnaires et des batailles boursières. Son objectif principal est de perdurer et de croître, ce qui ne nécessite pas de vivre en permanence au rythme de la valeur de l'action, mais suppose néanmoins de maintenir la rentabilité à long terme et de gagner en efficacité, pour rester compétitive.

Quelle place dès lors pour la démocratie, le sociétaire et le territoire dans cette organisation ?

## **Conclusion de la Première partie**

Les banques coopératives sont donc tendues entre deux logiques. D'un côté la logique de marché n'a cessé de renforcer sa prégnance dans les 30 dernières années, de l'autre la logique de réseau continue à jouer un rôle central à la fois dans les stratégies et dans la gouvernance des groupes bancaires coopératifs. Cette logique de réseau aussi bien en interne qu'en externe, et les partenariats plus ou moins formalisés qui en résultent, contribue à l'ancrage dans le modèle de gouvernance partenarial, dès le moment où le sociétariat retrouve un rôle clé dans l'organisation. Mais la permanence des réseaux vient se combiner, et parfois s'entrechoquer avec les logiques de marché qui si elles ne jouent pas à plein sont néanmoins déterminantes dans un certain nombre de choix stratégiques. Il nous semble ainsi que les banques coopératives se caractérisent par un modèle hybride de gouvernance, plus ou moins tendus par des logiques partenariales, selon les groupes français auxquels on fait référence. Mais on ne peut que s'interroger sur la stabilité et la pérennité des arrangements marché-réseau dans un modèle de gouvernance hybride, dans un contexte d'instabilité financière croissante et de risque de rationnement du crédit, notamment en direction de publics spécifiques des banques coopératives.

## **SECONDE PARTIE**

### **LE PARTENARIAT ENTRE BANQUES COOPÉRATIVES ET OESS (ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE)**

Les relations entre banques coopératives et organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) sont-elles seulement des relations de clientèle ? Doit-on considérer les relations entre banques coopératives et OESS sous l'angle du partenariat ? Et quels contenus donnent-elles au partenariat ?

En nous appuyant sur une recherche récente sur l'appui des banques coopératives aux associations<sup>62</sup>, il apparaît qu'une relation de partenariat peut se définir *a minima* sur la base des produits ou des services bancaires offerts, à travers les relations induites par cette offre. Du côté bancaire, le partenariat s'inscrit-il simplement dans une prise en considération des besoins des OESS et de leurs attentes différenciées selon les secteurs ? S'agit-il de mettre en œuvre des stratégies d'adaptation, de segmentation des produits, des services ou des dispositifs particuliers ou dédiés aux entreprises sociales ? Du côté des OESS, le partenariat se résume-t-il à des motifs commerciaux de choix et de suivis bancaires ? Les problèmes essentiels résident-ils dans des montages et financements budgétaires ? Et les OESS perçoivent-elles des spécificités des banques coopératives au niveau des produits, des services ou des relations de service ?

Le premier chapitre s'intéresse à la perception réciproque qu'ont les associations et les banques coopératives de leurs relations. Existente-t-il des facteurs de singularisation ou doit-on plutôt pencher vers un mouvement de banalisation ? Sur la base d'une documentation récente, d'entretiens ciblés avec des dirigeants nationaux et régionaux des banques et d'un certain nombre d'autres familles de l'économie sociale (dont les associations), cinq situations typiques ressortent de l'analyse. Dans un second chapitre, il s'agit de présenter les différentes banques coopératives retenues dans l'enquête, à la fois en montrant leur diversité et en énonçant les observations nécessaires sur la relation bancaire en tension.

Dans un troisième chapitre, les relations entre OESS et banques coopératives sont abordées à travers une approche monographique. Après avoir caractérisé l'économie sociale et solidaire en Région PACA et présenté les responsables des OESS rencontrés, une analyse qualitative de leurs représentations a fait émerger des points de convergences, de désaccord et d'incompréhension, des interrogations quant à la nature du partenariat réel ou possible avec les banques coopératives. Les discours ont été enregistrés suivant une conduite d'entretiens non directif. Le principe retenu par les chercheurs qui ont réalisé ces entretiens était de laisser les interlocuteurs s'exprimer librement (avec de temps en temps, d'éventuelles relances ou recadrages, s'ils s'avéraient nécessaires, mais en évitant d'être trop précis pour ne pas trop influencer les réponses des personnes interrogées — c'est-à-dire, ne pas trop « polluer » leurs représentations par les nôtres, en étant bien conscients de toutes les limites relatives à ce genre d'exercice —) autour de quatre grands thèmes, toujours abordés dans l'ordre suivant : présentation de leur structure et du parcours professionnel et/ou associatif de chaque responsable ; la question de leur relation avec les banques ; leur positionnement par rapport à

---

<sup>62</sup> L'appui aux associations, in RICHEL-BATTESTI et GIANFALDONI (dir.), 2006, pp. 165-207.

l'économie sociale ; leur positionnement par rapport au territoire. Ces quatre thèmes avaient pour but principal de nous donner la possibilité d'interpréter ultérieurement les réponses en fonction d'un contexte et de représentations plus générales.

## **CHAPITRE 1 – SORTIR DU FACE À FACE COMMERCIAL : UN ENJEU POUR CRÉER DU SENS DANS LA RELATION BANCAIRE AU SEIN DE L'ESS**

La construction d'une logique externe de réseau susceptible de participer à la gouvernance partenariale des banques coopératives suppose, ne serait-ce qu'en vertu du principe de libre adhésion, que celles-ci soient perçues par leurs clients associatifs comme une composante de leur univers axiologique. Dans ce but le positionnement des banques coopératives au plan des valeurs qui fondent leur projet socioéconomique doit être perceptible. Il faudrait ensuite que les dirigeants (élus et/ou bénévoles) associatifs puissent qualifier la relation spécifique susceptible d'illustrer en pratique les valeurs partagées. Il est donc intéressant de recueillir le point de vue des dirigeants associatifs sur leurs banques. A défaut d'une enquête d'envergure hors de notre portée, est-il possible d'identifier d'éventuelles particularités et singularités dans les relations concrètement établies entre banques coopératives et associations du fait de leur appartenance commune au champ de l'économie sociale et solidaire ?

Nous distinguerons cinq situations typiques de la relation entre associations et banques de l'économie sociale : l'entrée en relation bancaire, la relation d'affaire quotidienne, la relation de crise, la relation institutionnelle et la relation sociétaire. Puis nous soulignerons le contraste apparent entre la relation commerciale manifeste et la relation partenariale issue de la gouvernance spécifique aux organisations coopératives pour conclure sur la nécessité d'une coproduction du système d'offre entre la banque et ses sociétaires seule à même, au delà du système de gouvernance, de faire valoir l'existence d'un réseau de valeurs partagées et mises en actes.

Pour tenter d'identifier les particularités et les singularités des relations établies entre banques coopératives et associations autour d'une dimension axiologique partagée nous avons procédé à une analyse documentaire comprenant : les documents récents dont la rédaction était centrée sur les préoccupations économiques et financières des dirigeants associatifs ; l'étude des sites Internet des groupes coopératifs, de leurs parties dédiées aux services et produits en direction des associations ; des rapports mutualistes disponibles. Puis nous avons complété cette recherche documentaire par des entretiens tenus en face à face : avec les dirigeants nationaux et régionaux des banques du secteur et des représentants des principales familles de l'économie sociale en France ; avec des dirigeants locaux ou régionaux d'organisations associatives<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Rapport 2007 du Conseil Supérieur de la Coopération (décembre 2007).

Rapport de l'IFA, Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original (janvier 2006).

Verbatim de 40 entretiens avec des dirigeants de l'ES (étude FONDA/CHORUM, 2006).

Bilan de la Vie Associative (CNVA 2007).

Plaquette officielle du Bilan 2006 du Crédit Coopératif.

Trajectoires Associatives, enquête sur les facteurs de fragilité des associations (MATISSE /Deloitte, 2006).

Entretiens avec les lauréats du Prix régional du Crédit Coopératif Lorraine (Nancy avril 2007).

Entretiens avec les dirigeants associatifs de l'UNAT PACA (Marseille mai 2007).

Entretiens avec les dirigeants associatifs d'une association tête de fil d'un partenariat européen EQUAL (Bretagne - avril 2007).

Cette revue de littérature et les entretiens menés ne portaient pas d'emblée sur le partenariat associations et banques coopératives. En effet, la démarche visait à explorer les cas où les préoccupations gestionnaires des dirigeants offraient l'occasion d'identifier la place prise par l'acteur bancaire dans le jeu partenarial. Si, et seulement si, cette relation était évoquée nous approfondissions l'étude documentaire ou, dans le cas des entretiens, nous poursuivions l'échange avec plusieurs questions de relance destinées à qualifier les rapports entre banques de l'ESS et dirigeants de l'ESS. L'intérêt de cette démarche d'observation est qu'elle aidait à identifier la place qu'occupe l'acteur bancaire au milieu des préoccupations quotidiennes du dirigeant et d'engager la réflexion sur des cas précis, des expériences vécues. Elle permettait également d'éliminer le biais constitué par les prénotions souvent péjoratives qui entourent le métier de banquier et dont nous avons constaté la prégnance au sein des dirigeants associatifs.

## **I. L'entrée en relation bancaire**

Le maillage territorial des cinq groupes bancaires de l'économie sociale est particulièrement importants (en dehors du cas particulier du Crédit Coopératif) et représente avec plus de 20.000 guichets permanents 73% des agences bancaires du territoire domestique. Pour les dirigeants d'associations confrontés à la nécessité quasi absolue d'ouvrir un ou plusieurs comptes bancaires, il est compréhensible que les réseaux des banques coopératives captent naturellement une forte proportion d'associations du fait de cette implantation remarquable. Le choix d'une banque de l'ES est conditionné par quatre facteurs non exclusifs et non hiérarchisés : l'établissement bancaire du dirigeant créateur de l'association, la proximité territoriale des agences, l'influence des réseaux d'accompagnement et d'aide à la création associative (qu'il s'agisse de réseaux nationaux ou locaux) et la notoriété de l'offre bancaire spécifique que chaque réseau a élaboré depuis de longues années en direction des associations.

Cette offre bancaire spécifique est toujours construite autour des services de base d'une banque universelle complétée par des conseils et informations de toute nature qui visent à faciliter la maîtrise de la gestion par les dirigeants. La cible associative est générale, hors le cas du Crédit Coopératif qui développe une offre spécialisée par secteurs d'activités. Partenaire, conseil, co-pilote, référence forment les mots clés d'une promesse d'assistance au dirigeant. Les valeurs de l'économie sociale sont abordées de façon périphérique, principalement avec des exemples d'actions solidaires soutenues par la banque. Lorsqu'ils apparaissent, les signes qui permettent au dirigeant de découvrir une banque différente de la banque marchande, par exemple l'invitation à devenir sociétaire, une explication du mode de gouvernance ou l'accès au rapport d'activité mutualiste, restent discrets. Le dirigeant associatif repère la relation de confiance déjà établie par lui-même avec son banquier personnel, analyse les commodités offertes par la proximité pour le fonctionnement quotidien de l'association (dépôts, retraits, tarifs etc.) et repère l'expertise de la banque en fonction de la panoplie des services complémentaires qui lui sont proposés. Dans ces conditions, l'entrée en relation bancaire n'est pas spécifiquement bâtie sur un corps de valeurs partagées propres à l'économie sociale, mais sur une entrée en relation d'affaire traditionnelle. La réduction de

---

Entretiens avec les dirigeants nationaux des organisations de l'économie sociale (28 entretiens à Paris entre mai et juin 2007).

Entretiens avec les principaux dirigeants des groupes bancaires coopératifs (6 entretiens - Paris - mai juin 2007).  
Journée d'étude et d'échanges sur la gouvernance partenariale entre banques et acteurs de l'ESS (Avignon - 5 juin 2007).

l'incertitude s'opère par l'expérience relationnelle, la proximité spatiale des agences et l'expertise associative (généraliste ou sectorielle) de la banque.

## **II. La relation d'affaire au quotidien**

Dans le cadre contractuel imposé, les actes commerciaux sont codifiés et perçus comme banalisés. La relation quotidienne entre le dirigeant et les personnels de l'agence est formatée par l'offre de services attendue dans des banques universelles. Les variations dans la relation quotidienne sont conditionnées par trois facteurs : les volumes financiers, la connaissance du secteur associatif par les personnels d'agence, l'implication des dirigeants bancaires et associatifs dans les réseaux de l'économie sociale.

Au guichet, le porteur de projet rencontre un technicien de la banque. Les activités quotidiennes sont banalisées et animées par la qualité des inter relations entre les parties. La nature de ce face à face entre l'offreur et le demandeur est une variable commerciale traditionnelle qui repose sur les compétences relationnelles de chacun et qui n'offrent pas de trait distinctif au motif de l'appartenance commune à l'économie sociale ou aux valeurs coopératives ou associatives. Au plan de l'aide financière susceptible d'être accordée, la banque (il faudrait dire l'agence bancaire) est considérée (particulièrement pour les petites associations locales) sous son activité de mécénat vers les associations. C'est à dire qu'elle est considérée comme un commerçant membre d'un réseau lui même habitué à être sollicité pour soutenir les initiatives locales (régionales ou nationales dans certains cas) des associations. Cette relation de mécénat ou de sponsoring des activités associatives offre un terrain de rencontre autour de préoccupations sociétales susceptible de faire évoluer la relation et peut déboucher sur une découverte de valeurs communes qui s'exprimeront par l'achat de parts sociales et une participation du dirigeant associatif au mécanisme électif des administrateurs de la banque. Derrière le guichet, les relations se développent en lien avec les volumes et la complexité des préoccupations gestionnaires. Sur le classement de quarante deux facteurs de fragilité des associations, selon les déclarations des dirigeants associatifs, les relations financières entre banques et associations ne sont susceptibles d'être interrogées que deux fois : au septième rang pour les difficultés de trésorerie et au trente sixième rang pour les difficultés à emprunter auprès des banques. C'est donc principalement sous l'angle des facilités de trésorerie que la banque coopérative est susceptible d'accorder que la relation bancaire peut prendre une dimension plus spécifique. De même, lorsque le recours à la banque est rendu nécessaire pour des financements d'investissement représentant un enjeu important pour le développement de l'association, la connaissance du milieu associatif, voire du secteur d'activité, par le personnel de direction de l'agence devient une variable importante.

Mais il faut souligner ici que l'opinion des dirigeants associatifs sur leur « partenaire » bancaire ne met pas en évidence une alliance construite autour des valeurs de l'économie sociale. Voire, en raison des enjeux gestionnaires prenant de l'importance les dirigeants associatifs sont de plus en plus amenés à ouvrir des relations commerciales avec plusieurs banques selon des principes de prudence et en application des règles de concurrence traditionnelles. Même devenues sociétaires, les associations se sentent peu impliquées dans leur rôle de co-propriétaire qu'elles ignorent le plus souvent. Lors de notre enquête, il nous a fallu rappeler cette caractéristique tant auprès des directeurs d'agences locales que des dirigeants associatifs pour orienter les échanges sur les valeurs coopératives ou celles de l'économie sociale.



### **III. La relation de crise**

Les associations qui rencontrent des difficultés financières (liées à leur cycle d'exploitation, l'accompagnement lors de redressements etc.) ou qui souhaitent investir dans des projets de développement hors norme sont amenées à multiplier les relations avec leur(s) banque(s). C'est dans ce contexte que les dirigeants associatifs évoquent le plus spontanément les relations qu'ils entretiennent avec la banque. La qualité de la relation est conditionnée par le niveau de perception qu'a le banquier du risque sur lequel il est sollicité. Du côté du dirigeant, ce qui est attendu et qui est susceptible de jouer en faveur de la qualité de la relation est essentiellement lié à la connaissance par le banquier du domaine d'activité associatif concerné (culturel, sanitaire, éducatif, sportif etc.). Ce besoin dépasse la seule connaissance générale des associations et concerne des métiers spécifiques présentant des problématiques économiques et financières structurelles distinctes. Le dénouement de la relation de crise s'effectue principalement sur les compétences professionnelles attribuées au banquier par le dirigeant associatif et réciproquement. La relation devient singulière en vue de traiter chaque situation de crise.

Nous avons recueilli deux types de témoignages : des cas où les dirigeants associatifs ne considèrent pas que l'offre bancaire coopérative est distincte de l'offre bancaire traditionnelle, ni qu'elle est *a priori* plus favorable à leur endroit en raison de valeurs partagées ; d'autres situations où au contraire, les valeurs partagées sur l'économie sociale ont constitué une base commune de réflexions qui ont grandement facilité la résolution des problèmes financiers.

### **IV. La relation institutionnelle**

Les relations prennent une autre dimension lorsque dirigeants bancaires et dirigeants associatifs se rencontrent dans le cadre de réseaux formalisés comme les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) et au plan national au sein d'instances comme le Conseil des Entreprises et Groupements d'Employeurs de l'Economie Sociale (CEGES) par exemple. Ici ce sont les relations institutionnelles et politiques qui sont développées prioritairement et celles-ci sont largement dégagées des contingences commerciales. Ce niveau de rencontre (régional et/ou national) est celui où sont débattues les valeurs et les actions communes de nature à développer l'économie sociale. Cette évolution est accessible aux organisations de l'ESS qui fonctionnent en réseaux et lorsque des partenariats institutionnels sont établis entre la banque et les réseaux considérés. Elle relève du jeu institutionnel permis par les mouvements de coordination des acteurs de l'économie sociale au plan régional ou au plan national. Dans ces lieux, les opportunités de rencontres et de relations confiantes peuvent se développer et se structurer en dehors du face à face traditionnel client-fournisseur. Au sein des réseaux associatifs, l'importance et la qualité des relations nouées au plan politique jouent fréquemment le rôle d'une prescription locale en faveur de telle ou telle enseigne de l'économie sociale. Il est probable par exemple, que le mode de gouvernance du Crédit Coopératif dont les administrateurs sont exclusivement des personnes morales, influe sur la construction de l'offre bancaire et permet de compenser partiellement la relative faiblesse du nombre d'agences.

Cette relation institutionnelle est également distincte lorsqu'une politique de communication est spécifiquement conçue autour des valeurs de l'économie sociale : la solidarité par le soutien à des actions locales qui sont ainsi mises en valeur, le mécénat orienté sur des thèmes associatifs, les concours et divers trophées (de l'économie sociale, de l'initiative régionale etc.), les remises de prix, l'organisation de débats locaux, régionaux et nationaux lors des

assemblées générales. Les dirigeants associatifs, présents lors de ces manifestations et que nous avons interrogé sur leur proximité avec la banque au plan de leur perception des valeurs coopératives, ont fréquemment évoqué la politique spécifique de communication mise en place par la banque comme un facteur d'entrée en relation de confiance et de découverte pour eux-mêmes d'une appartenance plus large à l'économie sociale.

## V. La relation sociétaire

Ces évènements et rencontres qui sont pratiqués par tous les groupes coopératifs selon une dynamique qualitative qui va en progressant depuis quelques années, permettent d'animer des réseaux d'acteurs concernés par la vie coopérative de la banque et l'économie sociale. La dimension axiologique de la relation avec le sociétaire y est clairement promue, en faisant du sociétaire un client particulier qui développe un sentiment d'appartenance avec sa banque. Du côté des dirigeants associatifs, la découverte du mécanisme de gouvernance spécifique de la banque offre une opportunité de promotion sociale dans divers réseaux locaux, régionaux et nationaux, dont nous avons observé la forte dimension « notabiliaire » : une très forte proportion des administrateurs des groupes bancaires sont impliqués dans la vie de la cité en tant que personnalités locales, élus ou dirigeants associatifs. L'entretien de cette relation permet également aux dirigeants bancaires de repérer parmi les dirigeants associatifs ceux qui présentent un profil d'administrateur potentiel susceptible d'être élu. Renforcer qualitativement « *l'affectio mutualis* » est un objectif de plus en plus clairement affiché et de nombreuses initiatives sont prises dans ce sens et prioritairement entreprises en direction des sociétaires devenus administrateurs : par exemple, chaque année, la moitié des administrateurs bénéficient d'une action de formation au Crédit Mutuel.

Le second axe de développement de cette relation partenariale est quantitatif. De nombreux efforts ont récemment été entrepris pour augmenter le nombre de sociétaires avec des résultats rapides et remarquables. Avec près de dix neuf millions de sociétaires en 2006 les quatre réseaux nationaux ont vu l'effectif de leurs sociétaires progresser de 22% en cinq ans. Ce qui amène, par exemple, les sept millions de sociétaires du Crédit Mutuel à être invités à participer aux assemblées générales locales et élire les vingt quatre mille administrateurs du groupe. Le taux de participation des sociétaires aux assemblées générales constitue, selon les auteurs du rapport de l'IFA sur la gouvernance coopérative et mutualiste, un indicateur important de leur vitalité démocratique. Plusieurs pistes de travail sont suggérées pour l'améliorer autour du thème « *Renforcer la participation, communiquer sur le processus électoral* ».

La relation sociétaire est également caractéristique en ce qu'elle offre pour le dirigeant associatif une autre voie d'échange (voire de négociation) que la relation directement commerciale avec les professionnels de l'agence. Ce qui permet de faire valoir par le canal des administrateurs élus une meilleure prise en compte des attentes du sociétaire. Les témoignages recueillis au cours de notre enquête relèvent régulièrement cette particularité.

Cette prise de conscience qualitative et quantitative de l'importance de la relation sociétaire est susceptible de participer à la construction d'un véritable réseau partenarial. Mais on mesure que la sélection électorale qui transforme moins de cinq pour mille des sociétaires en administrateurs n'offre qu'une réponse partielle à cette construction. Par exemple, dans un des quatre réseaux, la participation aux assemblées générales locales accueille 8% des sociétaires avec le projet explicite de porter ce taux de participation à 10%, ce qui serait considéré comme satisfaisant par les dirigeants du groupe. C'est à dire, qu'en l'état, 92% des droits de

propriété ne sont pas exercés lors de ces assemblées générales. Pour autant, le pourcentage de 8% de participation à l'organe de base de la gouvernance coopérative qu'est l'assemblée générale, permet de rassembler un demi million de sociétaires sur le territoire, ce qui est considérable.

## **En conclusion, comment articuler sociétariat et partenariat ?**

Le terrain de rencontre entre le client associatif et le banquier coopératif s'élabore autour de deux pôles : une offre de services très concurrentielle, banalisée et encadrée par les règles du milieu bancaire ; un mode de gouvernance partenarial qui repose sur une très grande dispersion des droits de propriété et qui permet d'accueillir dans les instances de gouvernement une quantité très faible de sociétaires. Dans ce contexte, l'existence d'un réseau de relations construit sur une démarche socioéconomique porteuse de sens et partagée à la fois par les dirigeants de la banque et les dirigeants associatifs apparaît au second plan, derrière l'activité commerciale. Associer toutes les parties prenantes au projet humaniste de la banque coopérative reste un défi probablement moins facile à relever que celui de la qualité de service ou du résultat économique.

Mieux diffuser les valeurs susceptibles d'être portées par les groupes bancaires coopératifs et par les associations de l'économie sociale supposerait que les dirigeants identifient les mécanismes par lesquels ils peuvent produire collectivement du sens et qu'ils se donnent les moyens de gérer cette activité au sein de l'organisation. Ce sont les deux conditions préalables pour que le « client copropriétaire » qu'est le sociétaire s'implique et participe effectivement à un projet socioéconomique spécifique, dans lequel le système de gouvernance démocratique original des banques coopératives ne serait que l'un des aspects.

Il s'agirait alors d'obtenir que chaque sociétaire puisse trouver la réponse à cette question : Comment, sociétaire de ma banque coopérative ai-je conscience, non pas d'être un simple client, ni un simple investisseur, mais comment ma qualité de sociétaire me permet-elle d'être également un banquier solidaire ?

## **CHAPITRE 2 – LES BANQUES COOPÉRATIVES RETENUES**

Nous avons retenu pour réaliser nos enquêtes quatre organisations bancaires : une institution financière, la NEF, fortement ancrée dans l'économie solidaire, et trois réseaux bancaires. Le Crédit Coopératif, créé en 1938 pour encourager et soutenir le mouvement coopératif, se caractérise par un sociétariat majoritairement de personne morale. Le Crédit Mutuel s'inscrit dans une tradition « *Raiffesienne* », à l'origine inspirée par la charité chrétienne principalement en milieu rural. Les Banques Populaires trouvent leur origine dans le mouvement de Schulze-Delitzsch plus centré sur la philanthropie et le libéralisme et s'adressent majoritairement aux petits artisans et aux commerçants (TOUCAS, 2005).

### **I. Une diversité de banques coopératives**

#### **1. Les choix méthodologiques**

Nous considérons que les banques coopératives choisies constituent quatre figures idéaltypiques de la coopération bancaire susceptibles d'influencer la nature et l'intensité des

partenariats dans le champ de l'ESS. L'une des spécificités des organismes bancaires coopératifs est d'avoir repensé dans les cinq dernières années leurs relations avec le secteur de l'ESS en structurant des services dédiés à l'ESS ou en formant un chargé de clientèle aux spécificités associatives. Pour autant ce mouvement n'est pas propre aux banques coopératives (voir encadré 1 ci dessous). Nous avons ainsi pu repérer un tendance générale à la conquête de la clientèle associative et à la production de services dédiés qui dépasse largement le champ des seules banques coopératives ; si ce n'est que pour les banques SA, l'engouement est plus récent et semble plus s'inscrire dans une stratégie principalement marketing, c'est-à-dire de conquête de parts de marché, que pour les banques coopératives qui mobilisent aussi le registre des valeurs partagées de longue date et leur expérience accumulée dans leur engagement auprès des associations.

### **Encadré 1 :**

#### **Un marché associatif sur lequel se positionne aussi les banques SA**

Ainsi, la *Société Générale* a renforcé dans les dernières années sa cellule associative à Paris au niveau central et a spécialisé des chargés de clientèle entreprises-associations au niveau local, dans un contexte caractérisé par une croissance de 10% par an du PNB associatif depuis le début des années 2000 (particulièrement dans le cultuel, l'enseignement catholique, le sanitaire et médico-social). La clientèle associative qui constitue un micro-marché est ainsi segmentée en deux composantes : d'un côté les petites associations avec moins de 10 salariés ou encore un budget inférieur à 1,5 millions d'euros qui seront suivies par un chargé de clientèle professionnel-association (sensibilisé à l'économie sociale par une mini-formation) et de l'autre des associations de plus grandes tailles ou ayant besoin d'un suivi spécifique qui rentrent alors dans le portefeuille des chargés de clientèle entreprises-associations.

*HSBC* (ex *Crédit Commercial de France*) a introduit dans son organisation depuis 2004 un chargé de clientèle dédié au secteur associatif qui s'occupe des associations au sein des agences Entreprises, alors que jusqu'à cette date, il n'existait pas de spécialistes associatifs.

A l'inverse *le CIC* qui avait créé dans les années 80 le service *Associc* visant à accompagner les associations, l'a supprimé depuis. Sur Marseille, le CIC a cependant créé un poste de responsable associatif, poste unique en France, tandis qu'à Paris, il existe un service d'une dizaine de personnes qui sert de cellule d'appui en termes de conseils et d'expertise au plan juridique comptable.

Chez *Dexia*, le développement du secteur de l'économie sociale est né en même temps que le groupe lui-même en 1996. Compte tenu de sa proximité avec les collectivités locales, l'intérêt pour les associations semblait évident, notamment en direction des associations bénéficiant d'un financement public. Le groupe se positionne plutôt sur les grosses associations et notamment les associations du sanitaire, médico-social et de l'enseignement privé. Sur la Région PACA, une seule personne est en charge du secteur associatif, tandis qu'au niveau national, le nombre de chargé d'affaire associations s'élèverait à une quinzaine de personnes. Si elle était à l'origine spécialisée sur du financement de long terme, elle développe aussi progressivement des services bancaires de court terme, avec des ouvertures de crédit, des frais de premiers établissement...

Quant au *Crédit Foncier*, son positionnement sur le secteur associatif date de 1999. Au préalable, la gestion des associations était assumée par le directeur d'Agence parmi ses autres clients. Depuis, la cible associative concerne des grosses associations du secteur sanitaire et social (maison de retraite, handicap) susceptibles de nécessiter des financements de long terme, la mutualité, les fondations dans le cadre de projets immobilier. Le *Crédit Foncier* compte un total de 16 chargés d'affaires spécialisés sur le secteur associatif dont un a en charge toute la région PACA.

Source : TEILLARD, 2006 et entretiens complémentaires.

Notre recueil d'information a principalement reposé sur des entretiens, majoritairement dans la région PACA et plus précisément dans les départements des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse, en direction de dirigeants salariés et bénévoles de caisses ou d'agence et du niveau fédéral ou régional. Ces informations ont été complétées par quelques entretiens menés au niveau national ainsi que par l'utilisation de divers documents internes aux organisations (rapport d'activités, rapport RSE ou Développement durable, rapport moral... et autres plaquettes).

Le choix de se centrer sur PACA repose sur une hypothèse forte, issues de nos travaux antérieurs (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI (dir.), 2006) qui est celle de la territorialisation des logiques partenariales des banques coopératives dans le cadre de dynamiques de proximité originales. Dans cette perspective, le travail de recueil de l'information supposait de se concentrer sur quelques territoires particuliers sur les quels nous étions en mesure de croiser les discours des banques coopératives avec ceux des associations.

## **2. La NEF : une société financière solidaire**

La NEF dont le siège est à Lyon, est une coopérative de finances solidaires (société coopérative à capital variable) qui a été agréée par la Banque de France, il y a 20 ans, en 1988, après 10 ans de fonctionnement sous forme associative. Elle est adossée au Crédit Coopératif qui est à la fois son organisme de tutelle et un partenaire indispensable en terme commercial. L'objectif de la NEF est de permettre à chaque individu d'exercer sa co-responsabilité sur la circulation de l'argent en garantissant une utilisation éthique et transparente des fonds. Elle exerce une double activité d'épargne et de crédit en direction de ses 18 000 sociétaires (98% de ses épargnants sont des sociétaires). Les financements accordés par la NEF permettent de soutenir la création et le développement d'activités professionnelles et associatives à des fins d'utilité sociale et environnementale. Jusqu'en 2007, elle travaillait exclusivement avec des personnes morales, et notamment des associations ; depuis, elle vient d'obtenir une extension de son agrément de la Banque de France, qui lui permet désormais de proposer deux types de crédits aux particuliers : Nef Immo qui concerne des projet d'écoconstruction ou d'écორénovation et Nef Eco pour aider au financement d'équipements bénéficiant du crédit d'impôt dédié au développement durable.

Comme le souligne Jacky Blanc, Président du directoire, à l'origine de la NEF dans les années 1980, on retrouvait des personnalités issues du mouvement coopératif pour lesquels il était évident d'adopter le statut coopératif. Ainsi Henri Nouyrit, l'un des fondateurs de la NEF était un dirigeant de la Confédération nationale de la coopération agricole. Mais ce choix pour le statut coopératif n'est ni une constante, ni une obligation. Des modèles proches de ceux de la NEF dans d'autres pays du continent européen n'ont pas adopté le statut coopératif. En Suisse, c'est une société anonyme, Triodos aux Pays bas est une SA dont le capital est détenu par une fondation

## **3. Le Crédit Coopératif au cœur du mouvement coopératif et de la finance solidaire**

Le Crédit Coopératif, réseau à l'origine centré sur les personnes morales, banque des coopératives et des associations, s'est progressivement ouvert sur les personnes physiques. Il se caractérise notamment par une forte orientation vers le développement de l'épargne solidaire à travers des produits solidaires. Avec ses 1800 salariés et ses 67 agences, il gère 200 000 clients dont 38% sont des sociétaires.

La Délégation PACA-Languedoc Roussillon dont le siège est à Marseille constitue l'une des 5 délégations générales. Elle se caractérise par un sur-engagement en direction du secteur non marchand relativement au reste de la France à la fois en termes de PNB bancaire et de nombre de clients (TEILLARD, 2006). Sur la région plus étroite constituée de PACA Corse, en 2006, le secteur non marchand est composé de 11 chargés de clientèle qui ont un portefeuille de 300 à 350 clients. : 4 chargés de clientèle à Marseille et un directeur adjoint, 1 à Aix en Provence, 2 à Avignon, 1 à Toulon et 1 à Nice).

**Tableau 6 : Répartition du PNB bancaire au Crédit Coopératif PACA**

|                          | France | PACA |
|--------------------------|--------|------|
| PNB secteur non marchand | 30 %   | 60 % |
| PNB entreprises          | 60 %   | 30 % |
| PNB particuliers         | 10 %   | 10 % |

Source : TEILLARD, 2006.

On observe aussi à partir des rapports d'activités l'importance du secteur associatif et notamment du secteur sanitaire et social.

**Tableau 7 : Ventilation sectorielle du portefeuille de crédits du Crédit coopératif en 2004-2005 en % du total pour la France**

|   | 2004       | 2005       |
|---|------------|------------|
| Entreprises dont coop                                   | 68         | 56         |
| Associations sanitaires et sociales                     | 17         | 22         |
| Associations-formations-enseignement-culture et loisirs | 4          | 6          |
| Logement social   | 3          | 5          |
| Collectivités, syndicats, mutualités                    | 2          | 2          |
| Particuliers  | 6          | 8          |
| Institutionnels   | -          | 1          |
| <i>Total</i>  | <i>100</i> | <i>100</i> |

Source : Rapport d'activités 2004 et 2005.

**Tableau 8 : La composition du sociétariat au Crédit Coopératif en % en 2006 (France)**

|   |            |
|---|------------|
| Coopératives ou adhérents de coopératives                           | 19         |
| Associations  | 40         |
| Autres organismes d'intérêt général (mutuelles, logement social...) | 8          |
| Autres entreprises (professionnels, BTP...)                         | 27         |
| Divers  | 6          |
| <i>Total</i>  | <i>100</i> |

Source : Rapport Moral, 2006.

On constate que la composition du sociétariat n'est pas le reflet de la ventilation sectorielle du portefeuille de crédits. On observe cependant, ainsi que le souligne TEILLARD (2006, p. 47), un double mouvement de rapprochement entre d'un côté des associations qui en devenant sociétaires endossent un nouvel habit, celui de détenteur d'une part du capital de la Banque et de l'autre le Crédit Coopératif qui grâce au sociétariat renforce sa connaissance et sa compréhension du secteur associatif en complément de la mobilisation des réseaux fédératifs

qu'il opère dans le cadre d'une gouvernance régionale originale, au sein du Comité de Régions.

L'un des traits caractéristiques du Crédit Coopératif qui ressort des entretiens que nous avons réalisés est la culture « maison » de ses dirigeants salariés qui ont fait l'essentiel de leur carrière professionnelle au sein de cette banque et qui ont acquis au fil du temps une solide culture d'économie sociale et solidaire. C'est aussi la mise en avant d'une relation bancaire ternaire (le terme triptyque a aussi été employé) où s'articule la banque, le client et la fédération ou organisme équivalent qui caractérise le Crédit Coopératif. Il y a là une déclinaison originale du partenariat, qui peut être caractérisé de « *partenariat intermédié* ». En complément du travail mené au niveau de la Délégation régionale, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'agence d'Avignon et à celle d'Aix. La première rayonne sur tout le Vaucluse et compte 12 salariés pour un portefeuille de 500 associations, 400 entreprises et 1000 particuliers. La seconde, de création récente, puisqu'elle date de 2004, couvre à la fois le territoire de l'est des Bouches-du-Rhône ainsi que les Alpes de Haute-Provence et les Hautes-Alpes. Il s'adresse à 150 associations et 250 entreprises dont les Scop.

#### **4. Le Crédit Mutuel : un partenaire reconnu des associations**

Le Crédit Mutuel Méditerranéen (CMM) est l'une des dix huit fédérations régionale du Crédit Mutuel. Créé en 1976, il compte en 2006 soit 40 ans après sa création, 86 points de vente, 345 000 clients, 278 000 sociétaires, 1100 administrateurs et tout autant de salariés. Avec un taux de sociétariat de 80,5%, il constitue l'un des bastions de l'engagement coopératif, même si les taux de participation aux assemblées générales restent très décevants (3%). 13 372 organisations de l'Economie sociale et solidaire sont clientes du CMM dont 10 476 associations (plutôt de petite ou moyenne taille), 1 639 syndicats, 1 021 comités d'entreprises et 236 mutuelles, ce qui représente 400 millions d'euros de dépôts gérés (soit 10% environ du total, contre 75% pour les particuliers et 15% pour le secteur dit professionnel) et 50 millions d'euros de crédit. Les coopératives ne sont pas explicitement identifiées et rentrent dans le volet « entreprise-professionnel ». Les chargés de clientèle ont un portefeuille plutôt territorial, qui combine une clientèle de particuliers, entreprises et associations. Ils peuvent avoir été formés à l'ESS mais ne le sont pas systématiquement ; ils bénéficient dans tous les cas d'une *formation sur le tas* au sein des caisses locales. Enfin, 3 cadres dirigeants (1 à Marseille, 1 à Nice et 1 à Montpellier) animent le réseau associatif et réalisent un travail relationnel soutenu avec les fédérations et l'ensemble des mouvements de l'ESS, les associations étant ensuite suivies dans les caisses locales.

Les partenariats avec des acteurs de l'ESS sont en effet clairement affichés, dont notamment ceux avec l'ADIE, les Plateformes d'initiatives locales (PFIL) du réseau FIR et tout particulièrement le CPEM à Marseille, ainsi que l'Union Régionale des Boutiques de Gestion. Cette identification des engagements en direction de l'ESS est récente. Il s'inscrit dans un travail plus large de repérage et de spécification de la RSE dans l'ensemble du réseau. Le rapport d'activités de 2006 évalue la contribution financière totale du CMM auprès de l'ensemble des acteurs de l'appui à la création d'activité à 3 230 emplois dans les trois régions (Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc-Roussillon et Corse), en hausse de 11% par rapport à 2005. Au sein de cette fédération, les comportements des agences ne sont pas homogènes du fait de la spécificité de la clientèle, ainsi que de l'engagement de ses cadres dirigeants, qu'ils soient salariés ou bénévoles. Ainsi, à Avignon, l'accent est notamment mis sur les Comités d'entreprises, tandis que dans l'une des caisses du centre ville de Marseille, ce sont plutôt les logiques associatives qui ont été soulignées. Pour autant, ces cadres dirigeants

affirment en commun un fort engagement à la fois sur leurs performances économiques et financières et sur leur action au service des acteurs de l'ESS et plus largement du territoire au sein duquel ils s'insèrent. C'est là un des traits spécifiques du Crédit Mutuel.

## **5. Les Banques Populaires : un regain d'intérêt pour les associations**

La Banque Populaire Provençale Corse (BPPC) regroupe 83 agences, emploie 806 collaborateurs et affiche 44 141 sociétaires sur le territoire des Bouches-du-Rhône, du Vaucluse et de la Corse. Elle est l'une des 18 Banques Populaires du réseau.

Jusqu'en 2006, les 6 000 associations clientes étaient segmentées entre petites associations (majoritaires dans le portefeuille de cette banque) traitées comme des particuliers et les grosses associations considérées comme des entreprises. Traditionnellement les associations devenaient clientes de la BPPC dès le moment où l'un des membres fondateurs de l'association était lui-même à titre personnel l'un des clients de la Banque Populaire. Depuis 2007, la BPPC a créé au sein du siège social à Marseille une agence transversale dédiée aux associations composée de trois chargés de clientèle, avec pour objectif à la fois de mieux répondre aux besoins associatifs mais aussi de conquérir une nouvelle clientèle associative. Deux départements sont particulièrement visés par cette stratégie : les Bouches-du-Rhône et le Vaucluse ; et trois secteurs d'activités : le sanitaire et social, la culture et l'enseignement-formation. Pour les grosses associations, les Banques Populaires souhaitent mettre en avant leur complémentarité avec le Crédit Coopératif (membre du même groupe) du fait de leur forte présence territoriales (80 agences).

La BPPC souhaite aussi se différencier en termes de services en développant un accompagnement à la gestion pendant 6 mois avant de transmettre ensuite le dossier au directeur de l'Agence la plus proche (une sorte de couveuse donc), en facilitant l'accès aux informations spécifiques sur le secteur associatif notamment d'un point de vue juridique à travers une lettre d'information (outil qui semble aujourd'hui présent dans toutes les banques coopératives), et par des actions de promotion de l'association grâce aux Clubs Déclics créés en 2004-2005. Ces clubs sont une façon d'impliquer le sociétariat dans la vie locale. Au sein de la BPPC, la « région » Vaucluse occupe une place particulière. Elle couvre le Vaucluse, le Gard et le nord des Bouches-du-Rhône, avec une vingtaine d'agence et une centaine de collaborateurs. Il y a 10 ans en arrière, elle ne comptait que 5 agences. C'est donc un territoire en fort développement.

## **II. Quelques éléments d'observation sur la relation bancaire**

Dans la lignée des travaux de GADREY (2003) sur la relation de service, nous retenons avec GLOUKOVIEZOFF (2007) pour la relation entre banques et associations la distinction entre prestation de services bancaire et relation de service. D'un côté, la prestation de service équivaut à la transformation appliquée aux ressources monétaires de l'association et aux effets obtenus pour satisfaire les responsables de celle-ci. Elle correspond à un échange marchand. De l'autre, la relation bancaire correspond à l'ensemble des interactions entre les responsables de l'association et les salariés de la Banque, et entre les responsables de l'association et de la banque elle-même. L'une et l'autre de ses deux dimensions sont intégrées. Cependant en présence d'une multibancairisation, ce qui est en train de devenir la norme pour la plupart des associations, chaque lien avec une enseigne bancaire correspond à un type de prestations.



Des enquêtes récentes à l'échelon national, mettent en évidence que seulement ¼ des associations considèrent que les problèmes de trésorerie constituent un facteur de fragilité significatif et 6% seulement considèrent qu'elles ont des difficultés à emprunter. Et peu nombreuses sont celles qui considèrent qu'une meilleure connaissance des réalités associatives par le milieu bancaire pourrait être un élément de viabilité (TCHERNONOG, VERCAMER, 2006). Ce type d'enquête pourrait conduire à relativiser nos résultats. A l'inverse, les informations fournies par le réseau France Active et les résultats des diagnostics réalisés par les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) tendent à souligner l'ampleur de la méconnaissance de la relation bancaire et des attributs relationnels et gestionnaires qui l'accompagnent, et la difficulté de compréhension pour les petites associations notamment, d'un langage trop technique (« *Il ne font rien pour être clair* », entretiens associations secteur de l'insertion).

### 1. Les produits-services bancaires (prestations de services) en direction des associations et multibancarisation

Les principaux services bancaires concernent l'ouverture d'un compte bancaire, la gestion des comptes au quotidien, l'optimisation de la trésorerie et des réserves, et le financement de projets (à court, moyen et long terme).

Les crédits de court terme sont généralement proposés aux associations sous la forme d'une avance ou découvert sur cession de créances professionnelles, généralement nommé Dailly. Il existe aussi des prêts à moyen terme (moins de 7 ans) et long terme (15 à 20 ans), et des systèmes de garanties. Ainsi le Crédit Coopératif gère un certain nombre de fonds de garantie qui s'adressent à des secteurs différents, destinés à couvrir le risque de non paiement d'une dette ou de non respect d'un engagement financier.

Les associations sont de plus en plus multibancarisées. Certains de nos interlocuteurs dans les fédérations ou réseaux ont souligné que cette tendance s'était accentuée et qu'elle concernait plus d'une association sur deux, qui déclaraient être en relation avec au moins trois banques différentes selon leurs activités. Si les banques coopératives apparaissent comme un partenaire incontournable, elles interviennent de façon croissante comme un partenaire parmi d'autres. Dans la diversité des critères de choix mis en avant, on trouve tout autant les conseils du président ou des administrateurs, qu'un choix militant, particulièrement marqué lorsqu'il s'agit du Crédit Coopératif et du Crédit Mutuel, et la mise en avant d'un service personnalisé<sup>64</sup>.

**Tableau 9 : Multibancarisation et critères de choix de la banque principale en % pour 2006-2007 (échantillon de 200 associations en PACA)**

| Partenaires bancaires |                  |                   | Critères du choix pour la Banque principale<br>(plusieurs choix possibles) |                      |                 |                      |
|-----------------------|------------------|-------------------|--|----------------------|-----------------|----------------------|
| Monobancarisées       | Multibancarisées | Principal B. Coop | Recommandations Adm et Pdt   | Service personnalisé | Choix militants | Importance du réseau |
| 40                    | 60               | 50                | 40   | 35                   | 40              | 20                   |

Source : Enquête réalisée par la promotion 2006-2007, Master ESS, Marseille.

<sup>64</sup> Voir notamment TEILLARD (2006), sur un échantillon de 12 associations aixo-marseillaises et recueil d'informations sur 2 ans en PACA dans le cadre du mois de l'ESS sur un échantillon de 200 associations sélectionnées au hasard (toute taille et tout secteurs d'activités confondus) autour de deux questions : quelles banques et selon quels critères de choix.

## 2. Des instruments financiers nombreux

On dénombre un grand nombre d'outils financiers en direction des associations mais qui s'adressent à une part limitée d'entre elles du fait de critères sectoriels, de taille, de territoire qui en limitent l'accès (LANGER-SAUTIÈRE, 2006). Ces instruments financiers sont majoritairement offerts par les banques (certains instruments sont particuliers aux banques coopératives notamment au sein du Crédit Coopératif) ainsi que par France Active, premier intervenant non bancaire dans ce domaine (en PACA, ESIA), mais *acteur d'interface* important entre les banques et les associations. Ainsi, « *sur la base de notre expertise financière on incite les associations à la bancarisation pour que les banques interviennent dans le haut de bilan* » (Entretien directeur d'ESIA). Le rôle central joué par le réseau France Active dans la médiation entre les associations et les banques signale combien le face à face direct reste imparfait notamment pour les petites et moyennes associations.

On repère aussi d'autres instruments financiers : certains peuvent être public (avances remboursables par des collectivités territoriales par exemple), d'autres « *mutualistes* », c'est à dire construits par les adhérents d'un réseau pour ce réseau tels que la SOFINEI (société de financement des entreprises d'insertion), d'autres solutions peuvent être locales, portées par des collectivités territoriales, notamment des régions, ou sectorielles (Insertion par l'activité économique...). La diversité de ces instruments et leur multiplicité rend difficile leur appropriation par les associations, confrontées à une asymétrie d'informations.

Dans le même temps la structure financière des associations est délicate, fragilise leur gestion et obère leurs possibilités de développement. Le plus souvent les difficultés de trésorerie masquent un problème de structuration financière et notamment de constitution de fonds propres. L'enjeu de la relation financière, plus largement que celui de la seule relation bancaire a donc une forte dimension pédagogique et formative (qualification et professionnalisation des associations). Elle suppose en complément le développement et l'aménagement de l'outillage dédié aux associations (FONDA, 2006).

## CHAPITRE 3 – LA NATURE DES RELATIONS OESS – BANQUES COOPÉRATIVES : UNE APPROCHE MONOGRAPHIQUE

Comment les associations – et, plus largement, les entreprises non-bancaires et non-financières de l'économie sociale – envisagent-elles la nature des relations qu'elles entretiennent avec leur banque – particulièrement lorsque ce sont des banques coopératives ? Sont-elles à leurs yeux des banques « *comme les autres* », de simples fournisseurs de services financiers et bancaires ? Ou bien vont-elles jusqu'à les considérer comme de véritables partenaires ? Et si oui, quelles sont les activités, les produits et/ou les services supplémentaires qui les conduisent à cette conclusion ? Nous avons voulu interroger des responsables et des dirigeants associatifs afin de mieux cerner quelles sont leurs représentations (forcément subjectives : ce n'est donc pas la réalité de cette relation que nous avons voulu étudier ici) sur ce sujet.

À cet effet, les entretiens non directifs réalisés auprès de 18 responsables d'organisations de l'économie sociale dans la région PACA (Aix-en-Provence, Avignon, Marseille) et à Lyon nous a permis d'apporter des réponses autour de quatre grands thèmes, toujours abordés dans

l'ordre suivant : présentation de leur structure associative et du parcours professionnel et/ou associatif de chaque responsable associatif ; la question de leur relation avec les banques ; leur positionnement par rapport à l'économie sociale ; leur positionnement par rapport au territoire.

On présentera d'abord quelques faits stylisés quant au poids de l'ESS et plus spécifique des associations en PACA (I). Puis on précisera la composition de notre échantillon, les caractéristiques principales de chaque structure, ainsi que les raisons qui nous ont conduit à les choisir spécifiquement (II). Nous tenterons ensuite de dégager la trame ou les grandes lignes directrices des représentations de chaque interlocuteur (III). Enfin, on s'essayera à une synthèse générale afin de répondre globalement à la question centrale de cette section (IV).

## I. L'Economie sociale et solidaire en PACA : quelques faits stylisés

En Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA), territoire d'observation et d'enquête privilégié dans ce travail, l'Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire, a produit tout récemment (2007) des données générales sur l'ESS (ORESS, 2007). L'ESS représente 8% des employeurs de la région, 12,7 % de l'emploi régional et 11 % de la masse salariale brute régionale. Les associations s'y développent rapidement (+11 %) entre 2004 et 2007.

Ainsi que le mettent en évidence les tableaux ci-dessous, au sein de cette région, les deux départements des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse occupent des positions singulières. Les Bouches-du-Rhône accueillent près de 40% des établissements de l'ESS, alors que le Vaucluse se situe dans une position intermédiaire par rapport à des départements plus ruraux et en accueille 11 %. Les densités pour 1000 habitants sont assez proches pour les deux départements, mais la taille des établissements est supérieure dans les Bouches-du-Rhône relativement au Vaucluse.

Les secteurs associatifs que nous avons fait le choix d'étudier dans ces deux départements représentent un peu plus de 40% des employeurs associatifs et un peu plus de 50% des emplois salariés au sein de l'ESS dans chacun des départements.

**Tableau 10 : Les établissements d'ESS en PACA en 2007**

| Etablissements d'ESS                   | Département      |          | Région  |            |
|--|------------------|----------|---------|------------|
|  | Bouches-du-Rhône | Vaucluse | Total   | Evol 04-07 |
| Associations                           | 17 184           | 4 699    | 42 0891 | +11        |
| Coopératives                           | 856              | 432      | 2 794   | -1,3       |
| Mutuelles                              | 309              | 117      | 800     | +0,4       |
| Fondations                             | 21               | 6        | 79      | +12,9      |
| Total ESS                              | 18 370           | 5 254    | 46 564  | +10        |
| Poids ESS du Départ dans la région     | 39%              | 11%      | 100%    |            |
| Densité ESS pour 1000 habitants (2006) | 9,1              | 9,5      | -       | -          |

Source : ORESS, 2007.

**Tableau 11 : Les employeurs d'ESS en PACA en 2005**

| Employeur d'ESS | Département |             | Région     |                        |            |
|-----------------|-------------|-------------|------------|------------------------|------------|
|                 | BdR. 13     | Vaucluse 84 | Total 2005 | Poids sur total Région | Evol 02-05 |
| Associations    | 4 545       | 1 335       | 10 586     | 6,9%                   | +10,1      |
| Coopératives    | 364         | 172         | 1 058      | 0,7                    | -1,4       |
| Mutuelles       | 2 033       | 74          | 546        | 0,4                    | +4,0       |
| Fondations      | 6           | 3           | 36         | 0,02                   | -7,7       |
| Total ESS       | 5 185       | 1 607       | 12 279     | 8                      | +8,9       |
| Total Hors ESS  | 50 816      | 15 271      | 141 664    | 92                     | +5,6       |
| Total           | 56 001      | 16 878      | 153 943    | 100                    | +5,8       |
| Poids ESS/total | 9,3%        | 9,5%        | 8,0        | -                      | -          |

Source : ORESS, 2007.

**Tableau 12 : Les salariés de l'ESS en ETP en 2005**

| Salariés de l'ESS            | Département |             | Région     |                        |            |
|------------------------------|-------------|-------------|------------|------------------------|------------|
|                              | BdR. 13     | Vaucluse 84 | Total 2005 | Poids sur total Région | Evol 02-05 |
| Associations                 | 49 486      | 12 103      | 108 720    | 10,4                   | +11,6      |
| Coopératives                 | 5 470       | 1 776       | 15 395     | 1,5                    | +14,1      |
| Mutuelles                    | 3 527       | 664         | 7 005      | 0,7                    | -2,2       |
| Fondations                   | 196         | 49          | 2 031      | 0,2                    | -46,8      |
| Total ESS                    | 59 730      | 14 909      | 133 491    | 12,7                   | +9,1       |
| Total Hors ESS               | 400 021     | 101 454     | 914 842    | 87,3                   | +7,4       |
| Total                        | 459 751     | 116 363     | 1 048 333  | 100                    | +7,6       |
| Poids ESS/total              | 13,0%       | 12,8        | -12,7      | -                      | -          |
| Nb moyen de sal./employeurs  | 11,5%       | 9,3         | 10,9       | -                      | -          |
| Nb moy. de sal./emp hors ESS | 7,9%        | 6,6         | 6,5        | -                      | -          |

Source : ORESS, 2007.

**Tableau 13 : Les employeurs associatifs et des banques coopératives par secteurs d'activités (Bouches-du-Rhône et Vaucluse) en 2005**

| Secteur d'Activité                             | BdR 13 | Vaucluse 84 | Total 2005 ETP | Evol. 02-05 en % |
|--|--------|-------------|----------------|------------------|
| Social   | 804    | 244         | 1 899          | 13,6             |
| Santé  | 63     | 26          | 222            | 12,7             |
| Sport loisir                                   | 727    | 221         | 1913           | 13,3             |
| Culture  | 714    | 159         | 1272           | 18,5             |
| Act. Fin.                                      | 211    | 102         | 633            | -                |
| Total ESS                                      | 5 185  | 1 607       | 12 279         | 8,9              |
| Part des secteurs retenus hors fin. /total Ess | 44,5%  | 40,4%       | 43,2%          | -                |
| Poids ESS/total                                | 9,3%   | 9,7%        | 8,0            | 8,0              |

Source : ORESS, 2007.

**Tableau 14 : Les salariés des associations par champ d'activités et des banques coopératives (Bouches-du-Rhône et Vaucluse) en 2005**

| Secteur d'Activité                            | BdR. 13 | Vaucluse 84 | Total 2005 ETP | Evol. 02-05 en % |
|---|---------|-------------|----------------|------------------|
| Social  | 22 420  | 5 693       | 36 838         | 14,9             |
| Santé   | 4 137   | 762         | 9 815          | 25,2             |
| Sport loisir                                  | 2 385   | 479         | 3 942          | -3,3             |
| Culture                                       | 2 090   | 452         | 3 098          | +10,1            |
| Act. Fin.                                     | 4 267   | 975         | 10 641         | +27,6            |
| Total ESS                                     | 59 730  | 14 909      | 106 954        | +7,3             |
| Part des secteurs retenus hors fin./total Ess | 52%     | 51,1%       | 50,2%          | -                |
| Poids ESS/total                               | 13,0    | 0,8         | +11,6          | 5,3              |

Source : ORESS, 2007.

## II. Quelles OESS avons-nous étudiées ?

Nous avons voulu rencontrer des responsables de structures différentes, afin de pouvoir nous rendre compte de l'effet possible de certains paramètres sur les représentations que nous avons recueillies. Outre la subjectivité ou le parcours personnel de chaque responsable (l'effet est inévitable, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle chaque entretien commençait toujours par des questions générales permettant de mettre en perspective *a minima* ces variables), certains paramètres propres à la structure elle-même pouvaient en effet affecter les représentations de la relation avec les banques — on pense notamment à la taille, au secteur d'activité, ou encore à la santé financière de l'association. Les 18 structures étudiées sont assez diverses à tous ces égards au moins :

- Elles s'étendent en effet sur 5 secteurs d'activités différents : le secteur du sport ; celui de l'appui à la création d'activités individuelles et collectives ; celui de l'insertion par l'activité économique (IAE) ; le secteur sanitaire et social ou médico-social (SMS) ; et le secteur culturel.
- Elles ont des tailles assez différentes : quel que soit l'indicateur retenu (budget, nombre de salariés dans l'association, impact sur l'environnement...), notre échantillon s'étend de la petite à la très grosse association, avec la plupart des tailles intermédiaires à l'intérieur de ce spectre très large. Précisons toutefois que nous avons cherché à éviter les toutes petites structures car nous avons privilégié, compte tenu de notre sujet de recherche, les associations gestionnaires ayant des besoins réguliers de produits et services financiers — il fallait en effet que les associations que nous allions retenir et étudier soient susceptibles d'avoir un minimum de relations bancaires, d'utiliser un registre suffisamment étoffé et varié de pratiques dans le spectre constitué par l'ensemble des relations possibles d'une structure associative avec une (ou des) banque(s).
- En fonction de ces différences de taille et de secteur, la santé financière et les besoins bancaires de ces entreprises ne sont pas les mêmes : il est évident que la relation bancaire ne sera pas comparable (et ne sera probablement pas non plus perçue comme étant identique) selon que l'on s'intéressera à une grosse association culturelle aux effets importants en termes d'image et de notoriété, ou à une association moyenne de l'IAE moins connue, moins médiatisée, et dont les problèmes financiers sont affectés par la nature spécifique de ses activités ou de ses modalités de subventionnement...

Il faut entrer un peu plus dans le détail pour donner une vision suffisamment étoffée de ces structures de l'économie sociale du grand couloir rhodanien.

## **1. Une association du secteur sportif**

Nous avons rencontré le Président du Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) de Vaucluse. Association modeste par la taille (budget annuel d'environ 300.000 euros ; 4 salariés dont un emploi aidé...), elle est financièrement solide (pas de risque financier) et le financement pérenne vient du niveau départemental (Conseil Général) et national (Centre national du Sport) auxquels s'ajoutent des participations privées et le produit de quelques prestations spécifiques. Ses missions essentielles sont : coordination et animation sociale entre les différentes fédérations sportives présentes sur le département ; aides directes et/ou aide à la gestion des associations sportives ; formation du personnel des clubs et aide à la VAE les concernant ; actions précises et conventionnées (par exemple sur les femmes ou les handicapés dans le sport). Cette association est unique en son genre dans le domaine sportif au niveau de chaque département et il nous a semblé intéressant de la retenir à la fois pour sa taille modeste et sa relative stabilité financière.

## **2. Cinq associations dans le champ de l'appui à la création d'activités**

On retrouve ici à la fois l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), les Plateformes d'Initiatives Locales (PFIL) qui l'une et l'autre concernent l'appui à la création d'entreprises ainsi qu'ESIA dont l'activité porte sur la pérennisation des entreprises collectives.

Un entretien a été réalisé avec deux délégués régionaux différents de l'ADIE : le responsable de la région Rhône-Alpes et celui de la région PACA. Association reconnue d'utilité publique, sa mission essentielle est d'aider des chômeurs et des pauvres à créer leur TPE grâce à du micro-crédit, afin de réduire l'exclusion bancaire qui touche particulièrement ce public. L'ADIE est une très grosse association au niveau national : son budget total dépasse les 20 millions d'euros ; le siège de Paris embauche à lui seul une quarantaine de salariés ; elle déploie son action au niveau territorial par le biais de délégations régionales, dont l'importance est variable. À titre d'exemple, la délégation PACA compte actuellement 22 salariés sur plusieurs sites répartis sur le territoire (Marseille, Nice, Toulon, Avignon, Gap...), mobilise 60 bénévoles et réalise à elle seule un peu moins de 3 millions d'euros de micro-crédit sur l'année. Le choix de cette association était particulièrement intéressant pour notre sujet, notamment parce que l'ADIE est contrainte de nouer en permanence des partenariats avec des banques pour mener à bien ses missions : ainsi, les fonds qu'elle prête sont apportés par des banques contactées par les délégués régionaux ; elle demande aussi aux banques d'ouvrir un compte pour les « créateurs d'entreprise » aidés par l'ADIE ; elle peut encore demander à des banquiers de participer aux actions bénévoles de l'ADIE, compte tenu de leurs compétences sur le terrain. C'est donc une très grosse association, dotée d'une bonne notoriété et de financements pérennes et solides, mais dépendant pour près de 75% de subventions publiques (auxquelles il faut d'ajouter 20% d'aides privées et 5% d'autofinancement).

Deux entretiens ont été menés sur des Plateformes d'Initiatives locales. Le premier avec le Directeur de la PFIL d'Avignon et de sa région (baptisée GRAIN : Grand Avignon Initiative). Cette association, fédérée au niveau national par le réseau France Initiative, a pour vocation de soutenir, sur le territoire de l'agglomération avignonnaise, la démarche de création ou de

reprise d'entreprise grâce à un accompagnement des créateurs (expertises et conseils donnés bénévolement et gratuitement) et à l'octroi de prêts à taux zéro (qui font ensuite un levier pour l'octroi de crédits bancaires « normaux » supplémentaires). Il s'agit d'une association importante au plan local : budget annuel d'environ 800.000 euros, financements publics et privés, 5 salariés, et une activité s'appuyant logiquement sur de nombreux et solides partenariats avec les banques. D'où l'intérêt pour nous d'étudier cette association.

Le second avec le Directeur de la PFIL de Lyon et de sa région (nommée RDI : Rhône Développement Initiative). Cette association a à peu près les mêmes caractéristiques que GRAIN : elle est adossée à France Initiative et réalise les mêmes activités sur le territoire du Grand Lyon et du département du Rhône, grâce notamment à des partenariats avec les banques. Une spécificité est toutefois à noter : cette association, dirigée en 2007 par une ancienne chargée de clientèle d'une banque non-coopérative, n'a de compte ou de relation de partenariat qu'avec des banques coopératives. Le budget 2007 s'élevait à 400 000 euros : 46% de financements publics, 51% d'autofinancement (prestations), 3% de financements bancaires. 8 salariés étaient employés à temps plein.

Un entretien a été réalisé avec le Directeur (et fondateur) d'ESIA (Economie Solidaire d'Intervention Active) en région PACA. Créé en août 2001 à l'initiative de l'Etat, de la Région PACA, de la Caisse des Dépôts et Consignations, et de France Active, le rôle de cette association est de favoriser la consolidation économique et financière des structures du champ de l'IAE par des montages qui leur permettent d'obtenir des garanties pour leurs emprunts ou de consolider leur capital (capital-risque solidaire). Elle propose donc aux associations qui la sollicitent à la fois de l'aide au financement, du capital-risque solidaire, mais aussi de l'expertise, du conseil, de l'ingénierie financière. Elle emploie actuellement 10 salariés ; a engagé jusqu'ici près de 5 millions d'euros pour soutenir les projets de 80 structures environ, permettant au total de créer quelque 3000 emplois ; elle est financée à 90% par des subventions publiques et s'appuie sur un partenariat bancaire original. La complexité du financement et du fonctionnement des projets du champ de l'IAE rend en effet difficile l'intervention bancaire de moyen terme ou en fonds propres : les délais d'expertise requis, souvent longs, rendent l'intervention bancaire non rentable. L'action d'ESIA en matière d'expertise permet d'externaliser ce coût pour ses partenaires bancaires et de décider plus rapidement d'une intervention qu'ESIA est en outre en mesure de garantir. Le suivi de gestion apporte une garantie supplémentaire à ses partenaires bancaires. C'est la raison essentielle pour laquelle il nous a semblé utile d'étudier cette association.

### **3. Trois associations de l'IAE**

Nous avons rencontrés deux dirigeants de Régies de Quartier, un dirigeant de chantier d'insertion et le responsable de l'un des réseaux régionaux dans ce secteur d'activités.

Deux entretiens ont été réalisés avec des responsables de la Régie de Quartier du Grand Avignon (RQGA) : le Directeur et le Directrice des Ressources Humaines de cette association. Il s'agit de la plus importante entreprise d'insertion locale (agrée pour accueillir 14 personnes en fin de parcours de réinsertion en CDDI) : elle emploie 48 salariés (15 en postes d'insertion et 33 en CDI, auxquels il faut ajouter les 20 contrats de remplacement en 2007), son budget annuel est assez conséquent (925 000 euros en 2007), son autofinancement atteint les 75% (et 25% correspondant à la part des subventions publiques), son fonds de roulement est bon et ses finances sont saines. On y accueille, fait travailler, forme et accompagne 14 personnes (prioritairement issues des quartiers dans lesquels opère la RQGA)

pour réaliser des prestations de nettoyage et d'entretien des espaces verts. Pour ce faire, la Régie de Quartier répond à des appels d'offre lancés par la municipalité et les OPHLM : elle remporte ces marchés parce que sa gestion est saine, ses tarifs compétitifs et qu'elle satisfait pleinement à certaines clauses d'insertion contenues la plupart du temps dans les appels d'offre concernant ces quartiers défavorisés de la ville. Cette association était intéressante pour notre étude, dans la mesure où c'est une grosse structure typique du secteur de l'IAE, tout en étant solide financièrement et majoritairement autofinancée.

Nous avons aussi rencontré le Directeur de l'Association Semailles, qui est un chantier d'insertion membre du réseau « Jardins de Cocagne » en Avignon. Cette association vise à accompagner socio professionnellement des personnes qui sont éloignées de l'emploi pour de multiples raisons, en les faisant travailler sur de l'agriculture biologique et en leur donnant des formations : ces expériences doivent leur permettre de réacquérir progressivement des compétences sur le marché du travail. 20 à 25 salariés sont en insertion et 12 salariés sont permanents dans cette structure de l'IAE. L'association gère un budget d'environ 800.000 euros, grâce à des subventions publiques (82% du total en 2007), à quelques partenariats privés, mais aussi grâce à la vente des produits agricoles aux adhérents (qui cotisent et qui achètent des paniers bio.). Les ventes marchandes représentent ainsi près de 18% du budget de fonctionnement. Les besoins financiers récurrents de ce type d'association sont un bon point d'entrée pour interroger la nature des relations qu'elle entretient avec les banques (financement d'investissement contracté de 15 000 euros auprès du Crédit Coopératif).

Nous avons enfin rencontré le Directeur et animateur régional de l'ARRIAE (Association Régionale des Réseaux de l'IAE) en région PACA, de façon à recueillir la vision des réseaux. Il s'agit d'une association qui met en réseau des réseaux d'associations de l'IAE (notamment FNARS, COORACE, réseau régional « Chantier Ecole »), avec les objectifs suivants : promouvoir, dans la région, le développement des structures et des pratiques efficaces dans le champ de l'IAE ; mettre en place des actions de formations pour les salariés des associations membres ; veiller à un développement équilibré entre les différentes structures de l'IAE, favoriser leur communication et leur articulation ; porter une attention soutenue à la qualité des parcours offerts aux personnes, en vue de leur meilleure insertion possible dans la vie économique. L'ARRIAE est notamment chargée de la gestion de la mesure EDDF pour les structures de l'IAE de la région PACA (il s'agit d'une mesure nationale de droit commun destinée à aider financièrement les structures pendant trois ans pour la mise en place de leur plan de formation). Ainsi, depuis 2002, 113 structures ont bénéficié de ces offres de formation (soit près de la moitié des SIAE de PACA), représentant 553 stagiaires pour un total de 25 425 heures. En 2006, le programme de formations de l'ARRIAE comporte 27 actions de formation dont 5 cursus qualifiants et 3 actions pré-qualifiantes.

#### **4. Quatre associations des secteurs sanitaire et social, médico-social et des services à la personne**

Le Directeur général de l'AVEPH (Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées) nous a accordé une entrevue très intéressante. Il s'agit d'une très importante association vauclusienne, qui a connu une belle croissance régulière dans les 30 années qui ont suivi sa création, gérant en tout aujourd'hui 7 établissements destinés aux personnes handicapées (un foyer, un CAT, une entreprise adaptée, un service d'accompagnement à la vie sociale, un centre de formation, un foyer occupationnel et un service d'activités de jours), avec un budget total de plus de 4 millions d'euros annuels et un autofinancement de 40% (le reste provenant essentiellement de subventions liées aux missions d'intérêt public que cette



association accompli dans le domaine médico-social), et qui embauche quelques 130 salariés. Cette association qui a des besoins bancaires importants venait, au moment où nous avons discuté avec son directeur général, de connaître des relations difficiles avec sa banque et de décider de changer de banque (passage d'une banque non coopérative à une banque coopérative) : c'est dire l'intérêt que peut avoir ce témoignage pour notre recherche.

Nous avons aussi rencontré le Directeur de l'association Dom'Inno à Avignon, qui s'inscrit dans le secteur du service à la personne et qui a été créée suite à la Loi Juppé (1996) sur l'ouverture des emplois de proximité et des services à la personne au secteur lucratif. Par sa taille, cette association est assez petite : 4 salariés, moins de 200.000 euros de budget annuel, essentiellement obtenus par des subventions publiques (90% du budget environ). Mais elle est toutefois très importante puisqu'elle fédère 33 adhérents qui œuvrent dans le domaine des services à la personne en relation avec l'insertion par l'emploi : ces adhérents sont des associations qui fournissent des prestations de service en embauchant des personnes en difficulté avec l'emploi, mais aussi 14 CCAS — au total, 95% des heures de prestations de services réalisées sur le département de Vaucluse sont effectuées par des structures qui adhèrent à Dom'Inno. Ses missions relèvent essentiellement de l'intermédiation entre les collectivités locales, les prestataires de services, les demandeurs de services et les structures d'insertion. Plus accessoirement, elle réalise des prestations de formation et/ou d'accompagnement pour ses adhérents et les salariés de ces structures (ce qui lui procure les 10% restants de son financement : de l'autofinancement, donc). Comment une association comme celle-là, essentiellement dépendante des subventions et donc sujette à des problèmes récurrents de trésorerie, perçoit-elle la relation avec sa banque ?

Le Président et la Directrice de l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) de Vaucluse nous ont aussi livré un intéressant témoignage. Il s'agit d'une association très importante dans le domaine du social sur le département, membre de l'UNAF au niveau national, qui réalise un certain nombre de missions de service public à destination de personnes en difficultés (exemples : aide à la parentalité ; prise en charge de jeunes en difficulté ; gestion des comptes pour des personnes handicapées, incapables majeurs, majeurs protégés qui sont placés sous tutelle — au titre de cette activité, plus de 400 comptes sont gérés par l'UDAF, le tout pour un encours annuel de 3 millions d'euros) et qui représente aussi les associations familiales du département, avec 23 salariés et un budget annuel de plus de 800.000 euros. Ces prestations ne sont pas subventionnées : elles sont prises en charge par les collectivités et par l'Etat sur la base d'un conventionnement. Le cas de l'UDAF est pertinent pour notre recherche, car il s'agit d'une association pour qui les relations avec sa banque sont fondamentales, compte tenu de la nature de certaines de ses prestations (gestion des comptes sous tutelles) et des problèmes de trésorerie engendrés par le paiement toujours tardif des prestations par l'Etat ou les collectivités locales.

Enfin, nous avons aussi recueilli le discours du Directeur Régional de l'URIOPSS (Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux) de Marseille, qui couvre les régions PACA et Corse. Elle constitue l'une des 22 fédérations membres de l'UNIOPSS (Union Nationale) qui rassemblent et apportent leur soutien, sur l'ensemble du pays, à plus de 7 200 établissements et services associatifs dans le champ de l'action sociale et sanitaire. Localement, son tissu associatif sanitaire et social est fort de plus de 500 associations gestionnaires de quelque 688 établissements implantés dans toute la région. Elle possède 19 salariés pour un budget 2006 de l'ordre de 1400 000 euros (15% de subventions). Ses missions se développent autour de la promotion de la vie associative dans ses différentes composantes ; de la représentation du secteur associatif sanitaire et social auprès des pouvoirs

publics et des élus locaux ; du soutien technique par le conseil permanent, l'audit, l'expertise associative, la formation, l'information et la documentation ; d'un lieu de réflexion et de coordination par l'organisation de journées d'étude, l'animation de groupes et commissions de travail, la réalisation d'études, d'enquêtes, de recherches et d'actions expérimentales. Grâce à l'étendue et la diversité des champs d'intervention des associations qu'elle regroupe, l'URIOPSS a acquis des compétences, de l'expérience, mais aussi des savoir faire, dans les domaines de : l'observation locale, la veille et le soutien aux initiatives et innovations associatives répondant aux besoins sociaux des populations en difficultés ; l'accompagnement à l'élaboration et à la conduite de projets (projet associatif, projet d'établissement ou de service, projet de vie, projet de soin) ; l'expertise au service des associations adhérentes (audit d'organisation, diagnostic financier, juridique, comptable) ; le conseil et l'ingénierie en matière de formation destinés aux dirigeants associatifs, aux bénévoles de terrain, aux personnels salariés ; l'animation de réunion d'informations (sectorielles et intersectorielles) sur la mise en œuvre des politiques sociales, aux niveaux national et local ; la participation nationale (en lien avec l'UNIOPSS) et régionale, aux travaux préparatoires des réformes des politiques de santé et d'action sociale ; la conduite d'études et d'enquêtes sur les thématiques et problématiques du secteur et des travaux d'évaluations de dispositifs publics ; l'analyse, la synthèse et la mise à disposition de documentations et d'informations spécialisées. Il nous a semblé important d'aborder cette structure représentative de l'ensemble de ce secteur, d'autant plus qu'elle affiche clairement à l'ensemble de ses adhérents un ensemble de partenaires, dont un grand nombre de banques (coopératives ou non).

## **5. Quatre associations du secteur culturel**

Pour recueillir des représentations issues des associations culturelles, nous avons commencé par rencontrer le Président et le Directeur du TRAC (Théâtre Rural d'Action Culturelle) à Baumes de Venise dans le Vaucluse. Il s'agit d'une structure très originale qui promeut à la fois le théâtre populaire principalement (mais pas exclusivement) en milieu rural, mais aussi le théâtre amateur en trouvant en partie ses propres financements à partir de la location de la salle dont elle est propriétaire (la salle « Fracasse » à Baumes de Venise), de la vente de prestations (stages de formation de techniciens du spectacle, reconnus par l'ISTS, ou d'acteurs ; vente de décors ; accueils d'artistes ou de troupes en résidence, stages conventionnés par la DDJS...) et en les complétant par des subventions qui correspondent à deux types de missions très différentes : une mission culturelle (subventions de la DRAC) bien sûr, mais aussi une mission sociale (emplois aidés pour insérer des jeunes dans le monde du théâtre en les formant à des métiers techniques). Et évidemment, la vente de places pour les spectacles réalisés par les acteurs amateurs de la troupe procure encore une autre source d'autofinancement au TRAC... Au total, sur un budget d'environ 200.000 euros par an, le TRAC se finance pour un tiers par la vente des spectacles ; un autre tiers par la vente de prestations ; un dernier tiers par diverses subventions. Bref, le but est de produire et promouvoir le théâtre populaire et amateur dans une perspective d'éducation populaire, tout en permettant à des jeunes de devenir plus tard des professionnels du secteur culturel et en réalisant une bonne part d'autofinancement sur l'ensemble de ces activités ! Quelles relations une structure aussi atypique que celle-là peut-elle entretenir avec les banques ?

Nous avons aussi rencontré le Directeur et le Directeur Adjoint de la Maison Jean Vilar (MJV) à Avignon. Association incontournable vis-à-vis de l'identité avignonnaise et de son festival de théâtre, elle est très originale à plus d'un titre. Le fondateur de cette association fut Paul Piaux, le collaborateur le plus proche de Jean Vilar (lui-même fondateur du festival en 1947) qui assura la direction du festival après la mort de ce dernier avant de céder la place à

Bernard Faivre d'Arcier. Son idée était de pérenniser l'action de Jean Vilar à partir d'une convention tripartite entre le Ministère de la Culture, la Ville d'Avignon et... la Bibliothèque Nationale ! En effet, la MJV accueille le département arts & spectacles de la BNF, mais elle a d'autres activités culturelles : elle conserve la mémoire du festival (manuscrits de Jean Vilar, Costumes de toutes les pièces données depuis 60 ans...), elle organise des expositions et des conférences durant le festival, etc. Ses missions principales sont donc les suivantes : favoriser le rayonnement de l'oeuvre de Jean Vilar ; mettre à la disposition de tous un fonds d'ouvrages, de documents iconographiques et audiovisuels sur le spectacle, des informations sur la vie culturelle régionale, sur le Festival d'Avignon, sur la décentralisation culturelle au développement de laquelle, sa vie durant, Jean Vilar s'est particulièrement attaché ; proposer tout au long de l'année, en liaison avec la vie locale et le spectacle vivant, un programme d'activités : expositions, animations, projections, rencontres. Pour accomplir ses missions, son budget annuel est de 500.000 euros, principalement assuré par des subventions publiques et un peu de mécénat (très peu d'autofinancement, du fait de la gratuité ou de la quasi-gratuité des prestations qu'elle réalise pour le public).

Un intéressant entretien nous a été accordé par la co-directrice de l'association de gestion du Festival International de Théâtre d'Avignon (le fameux festival « In »). Issu des expériences fondatrices de Jean Vilar et de Paul Puaux à partir de 1947, le Festival a pour mission de présenter la création contemporaine française et étrangère en matière de théâtre et de danse, et plus largement des arts de la scène, en offrant chaque année une quarantaine de spectacles à un public toujours nombreux (autour de 100 000 entrées). Les représentations sont données dans une vingtaine de lieux non conventionnels à Avignon et aux alentours : des cloîtres, des églises, le célèbre Palais des Papes, une ancienne carrière de pierre, des gymnases... Le Festival présente chaque année un programme différent qui, depuis 2004, est inventé en complicité avec un artiste associé. Il est composé majoritairement de créations, c'est-à-dire de spectacles qui ne sont pas encore créés au moment du choix par la direction artistique et dont beaucoup sont créés pendant le Festival. La direction du Festival, les équipes techniques, administratives et de production sont basées à Avignon ; l'équipe de communication se trouve à Paris. L'équipe est composée de 20 salariés permanents, et s'agrandit progressivement pour atteindre en juillet environ 600 salariés, dont la moitié de techniciens relevant du régime spécifique d'assurance-chômage dit « des intermittents du spectacle ». Depuis 1980, le Festival est géré par une association régie par la loi 1901 — qui n'est d'ailleurs qu'une association de gestion : il n'y a pas adhérents, pas d'assemblée générale, pas d'élection des membres du CA... Chacune des collectivités publiques qui subventionne le Festival (État, Ville d'Avignon, Département de Vaucluse, Région PACA), est représentée au conseil d'administration, qui compte aussi sept personnalités qualifiées. Le conseil d'administration se réunit, deux à trois fois par an, pour discuter des grandes orientations du Festival, s'informer de la programmation artistique, voter le budget prévisionnel et en contrôler la bonne exécution. Les directeurs sont nommés par le conseil d'administration, avec l'accord conjoint et formel du maire d'Avignon et du ministre de la Culture. Depuis Jean Vilar, le directeur artistique bénéficie de la plus totale liberté dans le choix du programme et toutes les tutelles publiques ont toujours respecté cette indépendance d'action, quelles qu'aient été les situations politiques. Le budget du Festival (environ 10 millions d'euros pour l'année 2007) est financé pour environ 60% par des subventions publiques, 35% par les recettes de billetterie, et le reste par des financements privés (mécénat) et des ressources propres. Pour les spectacles invités, le Festival finance les frais de représentation et aide chaque production à trouver ses financements, notamment grâce à la participation d'autres théâtres coproducteurs, d'organisations professionnelles comme l'ADAMI ou la SACD, de collectivités publiques locales, nationales ou internationales. Le Festival d'Avignon assume pour certains spectacles

programmés, un ou deux par an, le rôle de producteur délégué. Cela signifie qu'il est responsable du montage financier et technique de la production, qu'il est employeur des artistes et des techniciens, qu'il construit les décors dans ses ateliers à Avignon et qu'il assure la diffusion du spectacle en France et à l'étranger en dehors du temps du Festival. Quel type de relation une association aussi importante entretient-elle avec sa banque ?

Enfin, nous avons rencontré le P.D.G. de la coopérative culturelle Ôkhra, à Roussillon dans le Vaucluse. Cette coopérative, sous forme de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) est un cas de transformation originale et réussie d'une association en coopérative pour mieux associer les finalités économiques, sociales, industrielles, et culturelles de cette entreprise. L'association a été créée en 1994 en partenariat entre la Commune de Roussillon dans le Vaucluse et les concepteurs du projet (Barbara Blin et Mathieu Barrois) : elle est chargée de la mise en valeur du site d'une ancienne usine de production d'ocre et de l'exploitation et du développement du Conservatoire des ocres et pigments appliqués. Son objectif principal est de contribuer à la sauvegarde, à la promotion des savoir-faire traditionnels liés à la production de l'ocre et à la mise en oeuvre des pigments dans différents domaines : bâtiment, peinture, papier, métiers d'art... Ce projet a été inspiré par le modèle québécois d'écomusée (créé par Cyrille Simard au Québec), qui fonctionne sur l'idée de lien étroit entre économie et culture : le profit dégagé par les activités commerciales (comptoir, librairie, formation...) est réinvesti dans des activités culturelles (accueil, matériauthèque, bibliothèque, patrimoine...). Lorsque le nouveau statut de SCIC a été promulgué en 2001, les dirigeants de l'association ont pensé qu'il correspondait parfaitement aux besoins de leur entreprise culturelle tout en leur permettant d'éviter les inconvénients du statut associatif : le basculement statutaire a donc été réalisé en 2005. L'entreprise emploie actuellement une quinzaine de salariés (directeurs, formateurs, saisonniers...), réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 900.000 euros, un excédent de l'ordre de 17.000 euros, et n'est subventionnée qu'à hauteur de 100.000 euros par an. Il nous a semblé important de voir quelle était la position d'une telle coopérative culturelle par rapport à nos questionnements.

### **III. Une diversité de représentations et quelques point communs**

Les représentations que nous avons recueillies nous placent face à une sorte de patchwork : grande richesse et grande diversité, mais grande relativité de ces représentations, puisqu'elles sont fonction d'un contexte, d'une culture, d'une subjectivité individuelle aussi... Avant d'essayer d'en tirer quelques principales lignes directrices, en triant et en livrant nos propres interprétations, et en nous bornant pour le moment à une analyse purement qualitative, il nous a semblé fondamental de ne pas trop réduire dès le départ la richesse constitutive de ce patchwork : c'est pourquoi nous allons d'abord tenter de restituer la ligne directrice du discours de chaque responsable d'association concernant sa manière d'envisager les relations de sa structure avec sa (ou ses) banque(s). Cela est d'autant plus important, nous semble-t-il, en termes d'honnêteté intellectuelle et de probité scientifique, que nous ne pouvons pas, fût-ce en annexe, reprendre dans ce rapport l'intégralité de la « matière première » sur laquelle nous avons travaillé — à savoir, les enregistrements et/ou les retranscriptions d'entretiens, qui représentent à elles seules plus de 500 pages de texte... Nous allons donc nous efforcer de restituer avec la plus grande fidélité possible la trame des représentations de chaque responsable de structure et de dégager l'essentiel de leur conception des relations qu'ils entretiennent avec leur(s) banque(s). Pour ce faire, nous avons décidé d'adopter systématiquement, pour l'analyse qualitative de chaque entretien qui suit dans ce paragraphe, la démarche suivante :

- D'abord, nous retranscrivons la ligne directrice des principaux éléments abordés durant l'entretien en ce qui concerne la question des relations de l'association avec la (ou les) banques.
- Puis, nous avons voulu citer, dans un encadré, quelques extraits de la retranscription écrite des entretiens, afin de donner au lecteur des éléments tangibles de vérification de ce que nous avançons.
- Enfin, nous tenterons à chaque fois de faire ressortir les hypothèses essentielles que l'on peut tirer à partir de cet entretien.

## 1. Le secteur du sport : Les relations du CDOS 84 avec sa banque

Le responsable du CDOS de Vaucluse nous a présenté d'emblée sa banque (coopérative : le Crédit Agricole) comme un partenaire (extraits 1 & 2, encadré en bas de page). Pourquoi le CA est-il un partenaire du CDOS selon lui ? Essentiellement pour deux raisons :

- D'abord, parce que sa banque lui a demandé d'être administrateur élu de la caisse locale, de participer à la vie de la coopérative bancaire. Le directeur de l'agence souhaitait en effet diversifier son sociétariat élu pour qu'il soit plus représentatif de l'évolution actuelle de sa clientèle, qui a tendance à être moins agricole qu'autrefois — même en milieu rural.
- Mais c'est aussi parce que cette caisse a demandé au CDOS d'écrire des articles sur le sport dans son journal interne, en contrepartie de rémunérations qui permettent au CDOS de diversifier ses ressources d'autofinancement.

Mais quand on aborde la question des différences éventuelles entre banques coopératives ou non, la vision de ce responsable associatif est assez nette : pour lui, il n'y a pas de réelle différence. Car les banques, en général, ne répondent pas correctement, selon lui, aux besoins spécifiques du monde associatif : pas de produits d'épargne adaptés ; agios excessifs sur les découverts bancaires ; Daily difficile, compliqué et assez cher... En outre, il considère les banques (comme les fondations d'ailleurs) avec prudence, car elles risquent de remettre en cause l'autonomie et la liberté des associations, en les instrumentalisant. Enfin, ce responsable associatif regrette aussi que les partenariats des banques avec le monde sportif (mécénat, sponsoring...) ne soient vraiment construits qu'au niveau national, mais très peu et très mal au niveau local du territoire — ce qui devrait pourtant être l'un des avantages des banques coopératives, du fait de leur organisation territoriale spécifique et de leur logique de fonctionnement qui devrait être de type « *bottom up* ».

1 - « *On a un partenaire qui est la banque, celle-là nous aide aussi, c'est normal qu'on soit encore chez eux* ».

2 - « *On a un partenariat privilégié* ».

3 - « *Alors, je ne connais pas toutes les banques, mais je ne vois pas, par exemple, qui est vraiment société anonyme et qui se veut associatif. Je ne vois pas grande différence* ».

Responsable du CDOS Vaucluse

On notera le caractère partiellement contradictoire de ces représentations : si la sensation de partenariat provient en partie de la participation au conseil local d'agence, alors ce partenariat

n'est possible qu'avec une banque coopérative. Pourtant, ce dirigeant associatif ne voit pas, au total, de différence entre les banques coopératives et les autres... Cela traduit peut-être des attentes non-satisfaites, mais aussi un sentiment ambiant général qui met peu en valeur la spécificité des banques coopératives dans l'économie française contemporaine.

## 2. L'appui à la création et à la pérennisation d'activités

### 2.1. Les relations d'ESIA avec les banques

Le responsable régional d'ESIA travaille avec de nombreuses banques (coopératives ou non) afin de réaliser les missions essentielles pour lesquelles cette association a été créée : aider au financement de projets émanant des associations de l'IAE et les accompagner dans le montage de ces dossiers. ESIA entretient des relations avec les banques et notamment les banques coopératives à deux niveaux. En premier lieu, ESIA associe des partenaires financiers principalement issus de l'Economie sociale, dont en majorité la Caisse d'Epargne et le Crédit Coopératif, ainsi que la Caisse des Dépôts et Consignations, mais aussi la Banque Privée Martin Maurel pour mener à bien son activité. En second lieu, il travaille avec des banques coopératives parce qu'elles sont assez bien placées dans les secteurs d'activités sur lesquels il intervient (IAE...), où elles ont de nombreux clients et un réel intérêt stratégique. Elles constituent donc évidemment des partenaires pour ESIA, comme les autres banques avec lesquelles elle monte des dossiers : ce constat est lié essentiellement à la nature de l'activité principale de cette association. Pour ESIA, le partenariat est avant tout un intérêt réciproque bien compris, pour lequel on différencie peu les banques coopératives des autres. Pour autant les Banques coopératives restent très présentes dans les montages d'ESIA :

- Pour ESIA, le partenariat des banques (coopératives ou non) s'apparente à la recherche d'intérêts réciproques (extraits 1 & 2) : ESIA leur apporte de l'expertise et des garanties sur des dossiers qu'elles ont intérêt, en termes d'image, à traiter, mais qu'elles ne pourraient pas traiter sans sa contribution... En contrepartie, l'association permet l'accès à du financement à des associations qui, autrement, en seraient privées ! On est dans une logique de recherche d'intérêts bien compris entre la banque et l'association, plus que de réel partenariat.
- Et quant à la différence supposée entre banques coopératives et non-coopératives, le doute persiste chez ce dirigeant associatif, car il constate (extrait 3) que les premières deviennent (presque) aussi prudentes face au risque que les autres, qu'elles sont soumises aujourd'hui aux mêmes obligations réglementaires que les autres (notamment sur l'utilisation de leurs fonds propres), et qu'elles trouvent donc intérêt à travailler en collaboration avec des associations comme ESIA pour continuer à assurer leurs missions sociales à moindre frais...

Extrait 1 - « *J'avoue que je suis dans une période de doute là (...) sur la notion de partenariat, c'est-à-dire que, objectivement je serais tenté de dire que les banques ont intérêt à travailler avec nous, et en même temps je me demande sincèrement s'il y a des raisons profondes pour lesquelles elles le font. Est-ce que c'est pour des raisons strictement stratégiques bancaires, ou est ce que c'est pour des raisons de stratégie plus politique ou d'image, et ça j'avoue que c'est une vraie question ... Au final ça fait tomber le crédit dans la structure qu'on accompagne et pour nous c'est quand même bien l'essentiel... Mais il y a vraiment des questions de fond à se poser sur le partenariat ».*

Extrait 2 - « Sur un dossier, on peut passer entre 60 et 90 heures minimum c'est-à-dire 10 jours de consultations grosso modo, et il nous arrive sur des dossiers d'évaluer le coût d'intervention à 8, 9, 10 mille euros : c'est pas gênant puisque derrière on en investit 60, 70, 80, 100 parfois 150 ou 200 mille euros, c'est tout à fait acceptable. Ceci dit tout le travail que l'on fait les banques n'ont pas à le faire en matière d'expertise donc elles externalisent une partie de l'expertise qu'elles auraient à faire. On leur ramène de la clientèle de ce fait et elles leur ouvrent des comptes professionnels, elles ont intérêt à travailler avec nous. Compte tenu du volume global de l'argent géré par les banques et du volume global de l'argent drainé par l'économie sociale, je me demande si elles ont un intérêt réel financier à travailler avec nous et si c'est pas plus une logique de peut-être d'image qui les fait aujourd'hui intervenir sur ce secteur. Par exemple, la Caisse d'Epargne aujourd'hui, a souhaité externaliser une partie des actions d'intérêt général au travers de créateurs que je connais bien en plus ».

Extrait 3 - « Il faut quand même avoir à l'esprit que toutes les banques sont dans un contexte de rigidification des procédures et que toutes ont considérablement serré la vis. (...) parce qu'il y a la gestion (...) des fonds propres qui aujourd'hui ne sont pas du tout adaptés à des financements très risqués qui sont ceux que nous garantissons. Donc même si il y a une filiation dans l'esprit de la compagnie coopérative avec les valeurs du secteur associatif. L'existence par exemple d'une création d'un côté et la traduction des difficultés des banques d'intervenir sur leurs propres fonds sur le secteur associatif et de manière générale sur les problématiques d'emplois. D'un autre côté pour parler du Crédit Coopératif et même de la Caisse d'Epargne, on s'est rendu compte qu'ils étaient de plus en plus « pro » (...) sur la sécurisation par exemple. (...) La stratégie d'alliance [du Crédit Coopératif avec les Banques Populaires] est ce qu'elle est sur tout marché, un marché un peu plus fort pour régulariser la concurrence, mais en même temps le but est de partager la culture — même si les banques populaires sont aussi des banques coopératives. On est quand même plus tourné dans l'entreprise que dans l'association ».

Directeur régional ESIA

Dans cette approche pragmatique, on perçoit l'importance des contraintes d'environnement notamment réglementaires dans les stratégies d'engagement.

## 2.2. Les relations de l'ADIE avec les banques

En ce qui concerne l'ADIE, nous pouvons regrouper les représentations des deux responsables régionaux que nous avons rencontrés — même si les personnes sont différentes et les contextes dissemblables (à Lyon et à Marseille). En effet — et cela se retrouve au niveau de l'analyse lexicographique —, leurs discours est globalement similaire et juxtaposable. Cela est sans doute le signe d'une culture organisationnelle commune assez forte et prégnante dans cette association (on pourrait même parler ici d'une véritable culture d'entreprise) ; c'est probablement aussi le reflet d'une association qui s'est répandue sur le territoire français à partir du siège parisien (à l'inverse de nombreux réseaux associatifs où la tête de réseau est une émanation des associations réparties sur le territoire et où, dans ces cas-là, les cultures territoriales sont souvent bien plus marquées et distinctes).

Pour l'ADIE, les banques sont évidemment considérées comme des partenaires, puisqu'elles sont sollicitées à de nombreux titres pour permettre l'accomplissement des missions de cette association : on parle notamment de multipartenariat bancaire (plusieurs banques) multiniveaux (plusieurs formes de partenariat : accords de prescription ; apports de fonds pour les prêts accordés par l'ADIE ; accueil des créateurs de micro-entreprises pour leur ouvrir un compte...). Et ces partenariats sont noués avec des banques coopératives et non coopératives.

Les responsables de l'ADIE perçoivent-ils une différence entre ces deux types de banques ? Oui, c'est très net et cela se matérialise à deux niveaux bien distincts :

- Les premiers partenaires, à la fois au sens historique et au sens des plus gros partenaires, de ceux qui apportent le plus de fonds, qui sont les plus engagés financièrement, ce sont les banques coopératives. Elles apparaissent donc comme celles qui sont les plus investies comme partenaires bancaires dans l'aide à la réalisation du micro crédit.
- Mais les partenaires que les responsables de l'ADIE considèrent comme les plus efficaces, les plus réactifs, sont les banques non coopératives ! Dans l'encadré suivant, les deux premiers extraits sont très significatifs du discours global des deux responsables à ce sujet. En gros, ils regrettent que les décisions prises au niveau de la direction ne soient pas relayées efficacement au niveau des agences ; qu'il y ait un refus assez général dans les banques coopératives d'accepter des clients issus de l'exclusion bancaire ; de ne pas savoir conduire jusqu'au bout une stratégie de communication et d'image ; de ne pas avoir suffisamment de culture de l'efficacité et de culture d'entreprise ; voire... de chercher parfois à concurrencer l'ADIE sur son cœur de métier, en exploitant la piste du micro crédit et en la reprenant parfois à leur propre compte !

Extrait 1 - « Autre partenariat, la BNP. Très très très efficace. Banque dite commerciale et j'ai vu de très nettes différences.(...) Ils sont bons. (...) Rapidité de réaction. Ils appliquent les directives. J'ai été très surpris à la Caisse d'Epargne où je travaille avec un DG ou un secrétaire général qui dit OK effectivement il faut faire ça, ça et ça, qui donne des directives dans son réseau et quand tu arrives dans le réseau, ils disent « on s'en fout, le directeur dit ce qu'il veut on ne le fait pas », et moi je ne suis pas dans cette logique-là. Si mon directeur me dit quelque chose je le fais et par rapport à mes salariés si je leur dis de faire quelque chose j'attends que ce soit fait. Et là ce n'est pas le cas du tout. On me dit « vous savez, à la direction ils disent ce qu'ils veulent mais nous on ne le fait pas ». J'ai été très surpris de ça, à la BNP non. À la BNP on le dit, on le fait. Très réactifs. Je vois : la convention a été signée un vendredi, le lundi matin j'avais un appel sur mon portable du DG qui voulait me voir, on se voyait le mardi et le mercredi suivant j'avais rendez-vous avec tous les directeurs du réseau. Donc voilà très réactifs, efficaces, ils comprennent l'intérêt. Ils sont dans une démarche commerciale qui est très forte aussi ». (ADIE Marseille)

Extrait 2 - « Pendant de nombreuses années j'ai demandé au Crédit Mutuel Méditerranée pour dire voilà, on bosse ensemble depuis des années, on se connaît, on s'entend bien et tout mais ouvrez les comptes pour mes créateurs. Ça n'a jamais marché sauf avec un ou deux directeurs avec qui j'avais des contacts personnels, on me dit « envoie-moi les clients je m'en occupe », mais il n'y a jamais eu de volonté de la direction du réseau des banques mutualistes d'ouvrir des comptes des créateurs qui sont dans cet angle-là parce qu'ils sont chômeurs,



*Rmistes, etc. Donc il y a bien un double discours, une volonté politique très forte d'être un acteur du territoire, de lutter contre la précarité, de lutter contre le chômage, je pense qu'ils sont dans ce discours-là et après des directeurs de réseaux qui disent « non, non et non, c'est gentil mais ce n'est pas rentable, ça coûte du fric, etc. ». Donc voilà, pas d'ouverture de réseau. Pas d'ouverture de réseau pour la Banque Populaire pour l'instant, ça fait deux ans qu'ils veulent sortir un outil mais qu'il ne le sorte toujours pas. BNP ça été fait en quinze jours ». (ADIE Marseille)*

*Extrait 3 - « On a des banques qu'on sent plus proches du terrain quand on fait une convention qu'on veut ensuite présenter notre activité à des directeurs d'agence ou à des conseillers professionnels, on sent, c'est marrant parce que c'est pas forcément d'une banque à l'autre, mais par exemple au sein d'une même banque on va avoir un auditoire [différent], on va avoir des directeurs d'agence. C'est toujours à titre personnel : Soit par rapport à la réalité économique de leur agence sur leur bassin d'emploi on sent des gens qui sont très intéressés parce qu'on leur parle (...) des profils de créateur qu'ils rencontrent chez eux. Donc ils voient l'intérêt de ce partenariat avec nous. On a au contraire d'autres directeurs d'agence ou d'autres banques qui sont très loin parce que peut être plus en centre ville avec une clientèle plus de cadres et pas forcément de RMistes en périphérie ou de petites villes un peu en déclin au niveau économique où les petites entreprises sur place ont fermé et où le tissu se compose essentiellement de personnes qui sont indépendantes, qui travaillent parfois ensemble. S'il n'y avait pas ces petites entreprises sur le territoire il n'y aurait quasiment plus d'emploi ». (ADIE Lyon)*

On notera en outre (extrait 3) que cette différence n'est pas seulement attribuée à des spécificités institutionnelles ou organisationnelles, mais aussi individuelles ou personnelles : dans la même banque, certains interlocuteurs se sentent plus partenaires que d'autres — en fonction de leurs propres valeurs, de leurs propres convictions et aussi du type de clientèle auquel ils sont confrontés quotidiennement.

En somme, les banques coopératives sont reconnues comme étant les meilleurs partenaires, puisqu'elles soutiennent massivement l'association et lui permettent de développer correctement ses activités de base, mais ce ne sont pas les plus appréciées ! Notre hypothèse, c'est que les responsables de cette association perçoivent une distance culturelle avec la plupart des responsables des banques coopératives. Car ils ont une culture forte de l'efficacité économique, de l'action commerciale et marchande, même s'ils ont des valeurs et une éthique relevant de l'économie sociale. Et ils se sentent plus proches des responsables des banques non coopératives sur ces points-là (extrait 1 : « *et moi, je ne suis pas dans cette logique-là* » ; « *ils sont dans une démarche commerciale qui est forte aussi* » — il sous-entend ici « *comme nous aussi* »)...

C'est donc ce que nous pourrions appeler une sorte de « *proximité culturelle* », qui leur donne une sensation accrue de partenariat avec ces banques, même s'ils reconnaissent évidemment la réalité du partenariat avec les banques coopératives.

### 2.3. Les relations de la PFIL GRAIN avec les banques

Cette association s'appuie logiquement sur des multipartenariats bancaires (avec des banques coopératives et non-coopératives) multiniveaux pour mener à bien ses missions, un peu comme l'ADIE ou ESIA. Et ce partenariat se constitue lui-même sur plusieurs strates (extrait 1, encadré suivant) :

- Les banques peuvent tout d'abord jouer un rôle de prescripteur : dans ce cas, elles dirigent vers la PFIL des clients qui ne sont pas en mesure de réussir leur projet et d'emporter une offre de financement bancaire s'ils ne sont pas accompagnés par la PFIL.
- Les banques peuvent ensuite apporter des ressources financières à la PFIL pour lui permettre de réaliser des prêts à taux zéro.
- Les banques peuvent enfin envoyer des banquiers bénévoles à la PFIL pour aider les créateurs d'entreprises à monter solidement leur projet, notamment sur le plan financier.

Ces partenariats reposent sur un certain nombre d'éléments : l'association comme les banques trouvent un intérêt réciproque dans la relation qu'ils entretiennent (extrait 2) comme on l'a déjà vu dans certains cas étudiés plus haut ; mais ce qui fonde aussi cette relation de partenariat, c'est la qualité des relations personnelles qui sont nouées ainsi que leurs propres motivations et valeurs en tant qu'individus (extrait 3). Bref, selon ce responsable associatif, c'est moins une affaire d'institution ou de type de banque que de personne : que la banque soit coopérative ou pas, cela ne change pas grand-chose à ce niveau.

Extrait 1 - « *Et donc la banque apporte un soutien financier et du bénévolat. La relation avec les partenaires banques elle est à plusieurs niveaux. Elle est d'une part sur le soutien financier qu'elles apportent à notre fond d'intervention qui nous permet de faire les prêts à taux zéro, donc ce fond d'intervention alimenté par les fonds publics et les fonds privés et la participation de la banque fait partie des fonds privés, et nous permet d'alimenter ce fond d'intervention. Elle nous aide effectivement à travers la mise à disposition de personnes qui participent aux comités. Elle joue le rôle de prescripteur en nous orientant les porteurs de projet et c'est d'ailleurs notre premier prescripteur pour Grand Avignon Initiative en nous orientant les porteurs de projet qui la sollicitent dans leur démarche de création d'entreprise. Et enfin elle est aussi mobilisable, suivant les partenaires banques, pour la phase de suivi de création entreprise dans le cadre d'un parrainage pour apporter des conseils puisque la banque, quelque part, doit être vue comme étant un partenaire privilégié des chefs d'entreprises* ».

Extrait 2 - « *Et dans la relation qui nous lie, je crois qu'elle est double. C'est-à-dire qu'il y a un double intérêt, il y a l'intérêt de la banque et l'intérêt de la plateforme, de sa direction et en l'occurrence de moi-même, de voir qu'un partenaire banque va nous orienter des porteurs de projet, va apporter un soutien financier, va apporter son bénévolat et pour la banque son intérêt c'est de voir qu'il va y avoir un travail qui sera accompli en amont de la banque de façon à avoir des projets qui soient crédibles et qui tiennent la route, il va y avoir un travail de renfort financier sur les fonds propres qui va permettre de sécuriser le démarrage de l'activité et il va y avoir un travail d'accompagnement après la création qui va permettre aussi à la banque de sécuriser les premières années. Donc pour elle il n'y a que du positif à nous aider financièrement et de nous aider bénévolement* ».

Extrait 3 - « *Y a-t-il une différence entre [les banques] ? Je crois que vraiment ça se joue humainement. Moi en tout cas, dans ce que je constate, ça tient vraiment à la nature des personnes qui sont présentes au tour de table. Je ne sais pas si je fais un tri sans le vouloir, mais les personnes que je mobilise en tour de table dans notre comité d'agrément comme on l'appelle, la plupart du temps ce sont des gens qui ont une volonté d'implication, une volonté d'aider et une volonté d'apporter des solutions à des porteurs de projet, cette volonté est partagée* ».

Directeur PFIL GRAIN

On notera ici en particulier le fait que de nombreux partenaires bancaires de GRAIN sont des banques coopératives : mais le responsable n'évoquera jamais, dans cet entretien, les spécificités statutaires ou axiologiques de ces banques. Il fonde la qualité des relations essentiellement sur les intérêts réciproques et sur les personnes impliquées : les institutions ou les logiques d'organisation n'ont pas été soulignées durant ce long entretien. Le reste de l'entretien nous laisse penser que c'est probablement le reflet d'une vision très pragmatique qui ne s'intéresse qu'aux actes, pas du tout aux intentions affichées. Ce responsable n'affiche pas d'attentes particulières vis-à-vis des banques de l'économie sociale (il n'emploiera pas ce terme par lui-même) : il ne risque donc pas d'être déçu (ce qui explique qu'il n'ait pas du tout de discours négatif à leur égard), mais il ne leur prête pas non plus de qualités *a priori*...

#### **2.4. Les relations de la PFIL RDI avec les banques**

L'activité de cette association est la même que celle de GRAIN : *a priori*, seul le territoire est différent. Mais on doit noter que le parcours professionnel du dirigeant de l'association est original : avant de diriger cette PFIL, il était chargé d'affaires dans une banque non coopérative, avec pour clientèle les PME-PMI. On est alors d'autant plus surpris de constater immédiatement une différence majeure avec GRAIN : l'ensemble des partenaires bancaires sont ici exclusivement des banques coopératives (même si l'on inclut les banques auprès desquelles l'association est elle-même cliente...). Cependant, on ne trouvera pas plus de motivations militantes ou idéologiques ici qu'à GRAIN... Ce n'est pas pour cela qu'on a choisi ces banques-là comme partenaires : on les a choisi, ici aussi, avec un sens aigu du pragmatisme — c'est-à-dire en fonction de la qualité des relations personnelles engagées, d'une certaine histoire et des intérêts réciproques que chacun peut y trouver. Une question de personnes plutôt qu'une question d'institutions : on ne croit décidément pas, dans cette PFIL, à l'affichage de valeurs, à la différence par nature des banques coopératives par rapport aux autres, mais on s'engage avec ceux qui ont vraiment quelque chose à donner – et il se trouve qu'en l'occurrence, ce sont toutes des banques coopératives sur ce territoire.

Extrait 1 - « *Aujourd'hui c'est vrai que je me dis qu'on est quand même un public particulier, toutes les banques ne sont pas d'accord pour suivre ça parce que finalement le partenariat que l'on a [avec le Crédit Coopératif], ce n'est pas toutes les banques qui vont aussi loin dans le partenariat que la convention que je viens de vous donner. Donc je me dis que ça peut s'expliquer quand même par le degré de confiance qu'il y a entre nos deux organismes. Mais en même temps je pense que le milieu bancaire pourrait financer un peu plus les structures comme les nôtres, il y a encore des choses à faire pour qu'ils s'impliquent davantage* ».

Extrait 2 - « *Je pense que (...) c'est quand même un travail de dix ans, parce qu'au départ les gens du Crédit Coopératif sont toujours les mêmes. Donc il y a un chargé de clientèle très très impliqué qui est à l'origine de RDI, qui a connu la création de RDI, qui est toujours là, qui nous renvoie les dossiers, qui a formé les jeunes de son équipe et qui leur a dit comment il fallait faire. Il y a deux personnes qui sont ici qui sont passées en stage au Crédit Coopératif avant d'arriver ici donc il y a des liens, il y a le président [de RDI] qui est l'ancien directeur régional du Crédit Coopératif et qui donc connaît tout le monde. Voilà donc là le contexte fait qu'il y a des rappports de confiance, on se connaît. Après avec une autre banque comment ça pourrait se passer ? ».*

Extrait 3 - « *[En réponse à la question : voyez-vous une différence entre les banques coopératives et les autres ?] Honnêtement, franchement, quand j'étais dans le secteur bancaire je ne faisais aucune différence entre les deux. Franchement. D'ailleurs le CIC c'est une banque commerciale, le Crédit Mutuel soi-disant une banque de l'économie sociale qui a racheté le CIC donc le CIC était devenu une banque de l'économie sociale du jour au lendemain. Ce qui était complètement faux dans la réalité de ce qu'il se passait, enfin il n'y avait rien de l'économie sociale dans la gouvernance. Non moi je pense qu'historiquement il y a peut-être eu au départ quelque chose de différent mais maintenant je pense que c'est avant tous des réseaux commerciaux et des étiquettes. Mais bon je ne connais pas non plus précisément. (...) En tant que client, je pense que l'on ait affaire à une banque commerciale ou de l'économie sociale, je ne pense pas que ça change grand chose. Après en tant que partenaire, c'est-à-dire aujourd'hui dans la position dans laquelle je suis, on voit bien quand même que quelque part c'est plus souple quand même les banques coopératives. C'est-à-dire qu'ils ont quand même plus de temps finalement à consacrer à ce genre de dispositif. Il y a des lignes de crédits, il y a quand même les PEELS à la Caisse d'Epargne, au Crédit Coopératif il y a une fondation, il y a quand même des moyens de trouver des co-financements plus facilement qu'avec [des exemples de banques privées]. Aujourd'hui, ce serait plus compliqué. Et puis il y a une histoire quand même aussi. Historiquement ils ont soutenu des activités, des associations telles que la nôtre. Donc ils ont plus l'habitude du secteur de l'économie sociale que les banques purement commerciales, pour lesquels l'économie sociale ce n'est même pas un marché d'ailleurs. Cela ne compte pas quoi ».*

Directrice PFIL RDI

Si l'on partageait le pragmatisme de ce responsable associatif et que l'on s'en tenait au constat de la façon dont fonctionne cette PFIL, cela donnerait une conclusion plutôt flatteuse pour les banques coopératives : quand on les juge sur les actes, elles sont bien à la hauteur des valeurs qu'elles affichent par ailleurs, parce qu'elles ont l'expérience de l'économie sociale, une compétence et une souplesse idoines (extrait 3), et qu'elles sont à ce titre des partenaires idéals pour une PFIL. Mais en même temps, ce responsable n'attache aucune importance à ces affichages : cela pourrait donc signifier qu'à d'autres endroits et avec d'autres personnes, ces partenariats auraient été construits avec plus de banques non coopératives (comme c'est le cas pour GRAIN d'ailleurs)... Il se trouve que dans l'histoire de cette PFIL, les banques coopératives se sont beaucoup impliquées et que des relations personnelles se sont nouées. Une conclusion à double tranchant, si l'on peut s'exprimer ainsi...

### 3. Le secteur de l'IAE

#### 3.1. Les relations de la RQGA avec ses banques

Là encore, nous pouvons mettre sur le même plan les discours des deux responsables de la Régie de Quartier du Grand Avignon que nous avons rencontrés, tant ils sont similaires et convergents sur les questions qui nous préoccupent ici. La manière dont ils se représentent leurs relations avec les banques est assez simple : c'est bien d'un partenariat qu'il s'agit ; et on perçoit les banques coopératives (le Crédit Coopératif en l'occurrence) comme des banques différentes, plus proches des valeurs de l'économie sociale que la RQGA partage et promeut. Reprenons ces deux aspects avec un peu plus de détail.

Premier point : ces responsables présentent spontanément leurs relations avec les banques comme excellentes et relevant de la logique partenariale. Pourquoi ? D'abord parce qu'ils sont... de bons clients ! Rappelons que les finances et la trésorerie de cette association sont saines, contrairement à de nombreuses autres associations du secteur de l'IAE : elle intéresse donc les banques et ne représente aucun risque pour elles (extrait 1). Mais en allant un peu plus loin, on doit noter aussi que cette association a deux banques : l'une est une banque non coopérative (pour des raisons historiques et de proximité locale : c'est une banque dans laquelle de nombreuses associations locales ont un compte) ; mais sa banque principale, celle par laquelle transitent la plupart des flux de trésorerie, c'est une banque coopérative. Or, cette dernière est venue d'elle-même démarcher cette association, et elle a fait valoir des arguments d'ordre axiologiques faisant vibrer la corde militante de l'économie sociale. C'est pour cela aussi que ces responsables associatifs considèrent cette banque coopérative comme un véritable partenaire. Mais ils soulignent toujours, même lorsqu'ils évoquent ces deux derniers aspects, que c'est parce leur association constitue un « bon client » que ce partenariat avec cette banque peut exister : sinon, elle ne leur aurait rien proposé, elle ne serait probablement pas venue les démarcher... (extrait 3)

Second point : la différence perçue entre la banque coopérative et l'autre banque. Ces responsables associatifs considèrent qu'elles sont nettement à distinguer sur deux aspects au moins (extrait 2). *Primo*, c'est une question de compétence et de connaissance du terrain et de la réalité du monde associatif : cette banque coopérative sait de quoi elle parle, mieux que les autres, et elle sait donc adapter ses produits et ses services à cette réalité. *Secundo*, c'est une question de valeurs : c'est « la » banque de l'économie sociale ; et « ils ont une culture ».

Extrait 1 - « *Nos relations avec les banques sont excellentes car on a un fonds de roulement et pas de problème de trésorerie. Un bon fonds de roulement. Les banques viennent nous voir essentiellement pour qu'on place notre fonds de roulement en SICAV. (...) Donc nos relations avec les banques sont véritablement dans une forme de partenariat idéal. On n'a pas de dettes. On n'est pas dans des problématiques de débit, de besoins de crédits. On est un client idéal* ».

Extrait 2 - « *Pourquoi le Crédit Coopératif ? Parce que c'est la banque des associations. Un bon nombre d'associations sont au Crédit Coopératif. C'est la banque des associations. (...) Si tu as des problèmes de débits aux caisses tu peux facilement « daillyser » avec le Crédit Coopératif parce qu'ils sont habitués à fonctionner sur des subventions qui sont un petit peu tardives. Ils ont compris la logique des associations qui fonctionnent avec des modes de financements de subventions. (...) Oui c'est ça : ils ont une culture* ».

Extrait 3 - « *C'est-à-dire qu'ils [le Crédit Coopératif] sont venus nous voir pour mieux nous connaître. Donc ils se sont déplacés, ils sont venus nous voir. On a discuté. On a eu une discussion de banquier avec une association qui roule, qui n'a pas de problème. C'est un peu pour nous connaître. Le banquier quand il te connaît trop c'est que en règle générale tu as des difficultés avec cette banque. N'ayant pas de difficulté, donc il nous voit pas, donc c'est pour ça qu'ils sont venus à nous. Là-dessus, voyant notre trésorerie, il nous a été proposé à ce moment-là de voir s'il n'y avait pas des possibilités de placements. Donc c'est eux-mêmes qui nous ont proposé cette possibilité-là [placements en SICAV solidaires, évoqués juste avant dans l'entretien]. Et donc à partir de ce moment-là on avait tout un tas de possibilités* ».

Directeur et directrice adjointe de la RQGA

Pour conclure, on soulignera particulièrement la liaison, intéressante mais ambiguë, qui est faite ici par ces responsables associatifs entre la logique de partenariat et la logique marchande : on ne peut être partenaires *que* parce qu'on est reconnu comme étant un bon client... Cela pourrait sembler assez étonnant dans d'autres contextes que celui-ci : être partenaires, n'est-ce pas être plus, mieux, ou autre chose qu'être dans une relation de clientèle ? Ne reconnaît-on pas nos vrais partenaires à leur capacité à nous suivre et nous soutenir, même (et surtout) lorsque nous avons des difficultés — et que nous ne sommes pas alors, précisément, de bons clients ? On pourra formuler au moins deux remarques et hypothèses à ce sujet :

- D'abord, la situation financière saine est vue comme une condition nécessaire (mais non suffisante) pour créer une relation de partenariat : en effet, ces responsables associatifs ne considèrent pas leurs deux banques comme des partenaires, mais une seule sur les deux... Cette condition nécessaire étant remplie, c'est la compétence et la culture de l'économie sociale qui deviennent les sources de la relation de partenariat.
- Ensuite, on a pu remarquer que les dirigeants de cette association sont assez fiers de faire à la fois de l'économie et du social, d'avoir un autofinancement ample et confortable, un bon fond de roulement, des finances et une trésorerie saines, malgré les activités d'utilité sociale qui sont les siennes dans le domaine de l'IAE. Autrement dit, leurs valeurs sont à la fois dans l'ordre du marchand et du non-marchand. On ne s'étonnera donc pas de voir ces responsables associatifs mettre en avant une reconnaissance de l'ensemble de ces valeurs par la banque coopérative : ils ressentent donc une sorte de proximité axiologique avec leur banque, d'où la « sensation » d'être de vrais partenaires.

### **3.2. Les relations de l'association Semailles avec les banques**

Le responsable de cet important chantier d'insertion local nous a indiqué que son association est cliente auprès de deux banques coopératives : sur les deux, une seule donne lieu à des relations qui sont envisagées sous l'angle du partenariat. Pourquoi ? La première réponse (extrait 1) fait immédiatement appel à une relation de confiance qui s'est nouée peu à peu avec cette banque ; et cette relation est mise spontanément en rapport avec une certaine souplesse de cette banque dans la mise en œuvre de la Loi Dailly. C'est précisément cette relation positive par rapport au Dailly qui l'amène à croire que cette banque serait un partenaire et un soutien si l'association venait à connaître plus de difficultés (extrait 3). Cette confiance est d'ailleurs consolidée par la participation de ce responsable associatif au conseil

local d'agence de cette banque coopérative (extrait 2) : la vie de sociétariat serait donc pour lui un facteur de construction d'une relation de confiance.

Extrait 1 - « Pour répondre très franchement à votre question, on a très peu de rapport avec le Crédit Mutuel, (...) on n'a pas de rapport de partenariat. Par contre avec le Crédit Coopératif au fil des années on a construit une relation de confiance assez forte et c'est vrai que malheureusement on est souvent obligé à faire ce que l'on appelle des daily (...). On est en capacité avec le Crédit Coopératif d'avoir une souplesse par rapport à la loi daily, de faire en sorte que les règles très strictes de la loi daily soient quand même interprétées positivement par le Crédit Coopératif, il y a quand même une relation importante ».

Extrait 2 - « Il se trouve que je suis président d'un collectif d'insertion par l'activité économique sur le Grand Avignon et dans ce cadre-là je fais partie du conseil d'agence de la BFCC avec d'autres partenaires (...). On se réunit deux trois fois par ans, on est associés aussi à la vie de la BFCC. On peut dire qu'on a une écoute tout à fait positive de la BFCC ».

Extrait 3 - « On sait ou on présuppose qu'on peut compter sur eux par rapport à un certain nombre d'éléments qu'ils nous ont donnés ... je pense qu'il faut aussi, nous les structures, être en capacité de comprendre jusqu'où peut aller une banque : peut-être que si vraiment on est en grande difficulté on ne sera pas satisfait de la réponse qu'on aura, mais pour le moment ça n'a pas été le cas ... ».

Directeur de Semailles

Une certaine proximité de valeurs est donc affichée par ce dirigeant associatif vis-à-vis du Crédit Coopératif, mais pas par rapport au Crédit Mutuel... Ceci peut nous amener à penser que, pour lui, ce n'est pas le statut coopératif lui-même (ou l'appartenance à l'économie sociale) qui est source de confiance et de la sensation d'être des partenaires — c'est peut-être une condition nécessaire, mais en tout cas non suffisante. D'ailleurs, cela semble se confirmer lorsqu'il sera question, au cours de cet entretien, des fondations : le directeur de Semailles nous dit avoir déjà noué des relations (et vouloir accroître ses partenariats à l'avenir, afin de compenser la baisse inexorable des financements publics) avec des fondations ; mais il semble se sentir aussi à l'aise avec des fondations d'entreprises classiques que des fondations émanant de mutuelles ou de banques coopératives... Il semblerait alors que le facteur décisif pour qu'apparaisse chez lui un sentiment de partenariat soit essentiellement au niveau de la qualité des relations personnelles et institutionnelles entretenues entre les responsables locaux de cette banque et lui – peut-être que le fait de siéger au conseil local d'agence a-t-il contribué à créer un tel sentiment vis-à-vis de la banque dont il se sent être partenaire.

### **3.3. Les relations de l'ARRIAE avec sa banque**

Le responsable et animateur régional de l'ARRIAE nous a notamment expliqué que dès sa prise de fonctions, il a souhaité changer de banque — ce qui nous permet de percevoir très nettement ce qui compte pour lui dans la relation avec sa banque et la manière dont il l'envisage. Lorsqu'il est entré en fonctions, l'association était dans une banque non coopérative : il a décidé de changer en faveur d'une banque coopérative, en l'occurrence, la Caisse d'Epargne (extrait 1). Pour quelles raisons ?

- D'abord, il connaissait personnellement le chargé de clientèle qui s'occupe des organisations de l'économie sociale et solidaire dans cette banque (extraits 2 & 3). Car il en est lui-même client, qu'il en avait parlé avec ce chargé de clientèle, que le contact était bien passé, qu'il avait confiance, qu'il connaissait aussi des gens à la direction responsable du marché de l'économie sociale dans cette banque.
- Les PELS sont des outils permettant de construire de véritables partenariats pour développer les activités de l'ARRIAE mais aussi celles des associations qui sont membres de réseaux affiliés à cette association (extraits 2 & 3).
- Les excellentes relations personnelles entre le responsable associatif et le chargé de clientèle de la banque ont permis de réaliser de « *petits riens* » appréciables en termes de partenariat : on cite notamment le prêt à prix coûtant de l'imprimerie de la banque pour réaliser les prospectus de l'association. De petites choses qui consolident la relation de confiance et la sensation d'être de véritables partenaires...

Pour ce dirigeant, cette banque coopérative est un réel partenaire, pour au moins trois raisons : proximité de valeurs (axiologique et idéologique) par rapport à l'économie sociale ; relations de confiance avec le chargé de clientèle et la direction ; existence d'intérêts réciproques car, en effet, la banque comme l'association ont intérêt (en terme de crédibilité, d'image, d'outils mis à la disposition des membres...) à construire et maintenir cette relation.

Extrait 1 - « *Dans les quinze jours qui ont suivi mon arrivée [mon premier réflexe a été] d'interpeller les administrateurs et poser la question de la pertinence, d'aller plus vers une banque se revendiquant de l'économie sociale et solidaire. Pour moi il y avait deux logiques derrière : c'était une meilleure adaptation des produits bancaires à la situation de la structure et puis après il y avait aussi une logique d'appartenance idéologique* ».

Extrait 2 - « *Ce qui m'a fait choisir je pense que c'est une raison déjà de personne, de réseau et puis que personnellement je suis déjà à la Caisse d'Epargne et j'en suis assez satisfait. Je connaissais aussi par mon ancien boulot à la CRES, je connaissais la directrice économie sociale et solidaire de la Caisse d'Epargne (...) avec qui j'avais eu quelques échanges assez pertinents, c'était une entrée qui m'intéressait. Ensuite ce qui a orienté le choix sur la Caisse d'Epargne je crois que c'est un des produits Caisse d'Epargne mais pas un produit commercial, (...) c'est le PELS* ».

Extrait 3 - « *Il y a trois composantes : il y a la relation de confiance parce que comme je disais c'est une banque à laquelle je suis personnellement, où je connais des personnes avec qui le fait de travailler ensemble a développé des relations de confiance. Après il y a effectivement une relation de partenariat parce qu'on est en écho sur un discours de valeurs et de principes parce qu'il y a une recherche de solutions adaptées à la situation de la structure. Et après il y a une approche pour ma part qui est beaucoup plus rationnelle, terre-à-terre de produits qui puisse me garantir cette viabilité de ma structure.* ».

Responsable ARRIAE



On retient de cette analyse quelques éléments fondamentaux pour nos conclusions. D'une part, la relation de partenariat repose ici notamment sur une relation de confiance et une connaissance personnelle des interlocuteurs qui en est le vecteur principal. Mais cette relation de partenariat dépend aussi assez nettement d'une proximité axiologique et idéologique. En d'autres termes, ce dirigeant associatif serait allé vers n'importe quelle banque, pourvu qu'elle affiche des valeurs et qu'elle soit coopérative, et ce qui a fait la différence entre toutes celles qui étaient éligibles c'est, certes, un outil (PELS), mais surtout une connaissance personnelle, elle-même source de confiance.

#### 4. Les secteurs médico-social, sanitaire et social et des services à la personne

##### 4.1. Les relations de l'AVEPH avec les banques

L'entretien que le responsable de cette association du secteur médico-social nous a accordé est riche en enseignements sur les relations ambiguës que l'on peut entretenir avec les banques coopératives quand on ne les connaît pas vraiment mais que l'on a des attentes axiologiques et idéologiques très fortes vis-à-vis de l'économie sociale en général et des banques coopératives en particulier. En outre, nous avons recueilli ce témoignage au moment où cette association quittait une banque locale (non coopérative) dans laquelle elle domiciliait ses comptes depuis l'origine. Pourquoi ? Suite à deux problèmes très différents apparus dans les deux dernières années (mauvaise gestion de l'ouverture d'un nouvel établissement par le président de l'association ; retards de subventions du conseil général dus à un incident informatique...), les relations avec cette banque se sont dégradées rapidement. D'où la recherche d'une autre banque... et le choix d'une banque coopérative ! Mais en fait, le dirigeant de cette association ne savait pas que sa nouvelle banque était coopérative (extrait 2), et d'ailleurs, il ne croit pas aux discours des institutions de l'économie sociale (qu'elles soient des banques ou des entreprises) : pour lui, ce qui compte, c'est ce qu'on fait — et les statuts n'y font pas grand-chose (extrait 3).

Il faut préciser que cet homme se présente à la fois comme idéologiquement de gauche mais aussi comme très pragmatique — du fait d'un cursus personnel dans de nombreuses formes d'entreprises. Et ce pragmatisme l'amène à ne s'intéresser qu'aux actions, pas aux intentions affichées ! En outre, il fait partie de ces gens qui sont par nature très méfiants par rapports aux banques, quel que soit leur statut (extrait 1). En somme, il est logique pour lui d'être méfiant par rapport à toutes les banques, de leur reprocher de ne jamais faire ce qu'elles disent vouloir faire (et donc, de le faire particulièrement à destination des banques de l'économie sociale qui communiquent parfois sur leur valeurs), donc de ne pas les considérer comme des partenaires, mais comme des fournisseurs qui sont parfois à la limite de profiter un peu trop de la situation de leurs clients (il va même jusqu'à parler d'escroquerie à un moment de la conversation pour évoquer la relation bancaire...).

Extrait 1 - « *Moi je suis un pragmatique du côté bancaire. C'est-à-dire que je pense que la banque c'est un outil, nous sommes des clients. Et la banque, c'est quelqu'un qui nous offre des services que nous payons. Le premier qui me dit que la banque ne fait pas payer, c'est archi-faux. La banque fait énormément d'argent grâce à nous, sur notre dos, si j'ose dire. Donc, la banque ce ne sont pas des philanthropes. Ils ne font pas ça pour le plaisir. Ils ont un compte de résultats, dans lequel ils ont des recettes et des dépenses, et ils veulent qu'en bas de leur compte de résultats, leur chiffre soit le plus gros possible. En aucun cas, y compris dans le domaine associatif, il n'existe de cadeau à ce niveau-là, et y compris lorsque les banques sont coopératives. Ça je l'ai jamais rencontré ».*

Extrait 2 - « [Réponse à la question : Et quelle est la banque que vous avez choisie ?] Caisse d'Épargne. Alors je ne sais pas si c'est une banque coopérative. Je ne crois pas que ... [on précise alors le statut coopératif de la caisse d'épargne] Ah je ne savais pas que c'était une banque coopérative. Voilà. Voilà l'histoire bancaire de... Alors, pourquoi aller à la Caisse d'Épargne ? Parce que d'abord ils nous ont répondu, c'est bête, mais c'est comme ça. C'est-à-dire que la Société Générale nous a répondu aussi, mais avec des zones d'ombre, avec des flous. Là, je dois dire que la proposition qui a été faite par la Caisse d'Épargne était d'une clarté rarement égalée. On sait ce qu'on paye, on sait ce qu'on va payer, on sait ce qu'on ne va pas payer. (...) J'ai regardé quelle allait être la qualité de nos relations bancaires et non pas quelle est leur pensée idéologique et politique. D'ailleurs je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de pensée idéologique, sinon d'une idéologie que je ne partage pas avec les banques, y compris les banques associatives. Je suis personnellement, par exemple, dans une banque qui, au départ, était très associative et qui ne doit plus l'être du tout, qui est le Crédit Mutuel. (...) Oui, c'était une banque coopérative. Pour moi... Voilà, mais qu'est-ce qu'il reste de la coopération ? Parce que moi je m'interroge beaucoup là-dessus. Quant au Crédit Coopératif, j'ai donné, une fois, non. Parce qu'au nom de la coopération, du « nous sommes la banque des associations », on ne répond pas aux besoins des associations. Donc il y a un souci là... ».

Extrait 3 - « Donc, moi je dis, en fait, aujourd'hui, le problème juridique, ce que vous avez dit, le problème du statut juridique ne se pose pas. C'est un faux problème. Quel que soit le statut juridique, on peut faire de l'économie sociale. Y compris quand on a (à mon avis !), y compris quand on a un compte de résultats qui est essentiel. C'est-à-dire que quand on a des actionnaires durs, il faut pouvoir faire de l'économie sociale dans les entreprises. Ça c'est peut-être utopique, mais je ne crois pas qu'on puisse s'en sortir autrement. (...) C'est pour ça que je dis que c'est de la poudre aux yeux. Ce qui est important, c'est le résultat. C'est pour ça que je suis pragmatique. Ce qui m'importe, pour la banque par exemple, ce n'est pas qu'elle me dise « oui oui oui je suis le défenseur des associations », c'est qu'elle le soit. C'est qu'elle le soit. Et c'est pareil pour le statut. On peut faire de l'insertion, on peut faire du tutorat, on peut faire de l'insertion dans l'entreprise par exemple, avec des actionnaires, et même avec des entreprises qui ont des actionnaires durs. C'est une volonté. C'est une volonté d'organisation ».

Directeur AVEPH

Pour ce responsable associatif, il apparaît donc très nettement que les banques, qu'elles soient coopératives ou pas, ne sont donc pas des partenaires pour son association ! Et il n'a manifestement pas confiance en elles... Pourtant, il a des attentes (auxquelles il ne croit pas vraiment lui-même et qu'il considère comme utopiques... parce qu'il veut être pragmatique, cf. extrait 3) qui ne sont pas satisfaites vis-à-vis de la relation bancaire. Mais quand il a dû chercher une autre banque, c'est une banque coopérative qu'il a choisie, ce qui montre qu'elles peuvent être à la hauteur de leurs ambitions associatives — surtout lorsqu'elles sont jugées par quelqu'un qui ne croit pas aux discours. On peut supposer ici que les valeurs et les attentes idéologiques de ce dirigeant sont si fortes que les expériences professionnelles et personnelles n'ont pu que le décevoir : d'où son pragmatisme résigné et son refus d'envisager

tout idée de partenariat avec sa banque. Le prix de toute espérance déçue est la méfiance : ceci montre à l'envi que la stratégie qui consiste à chercher, comme les banques coopératives, à se positionner sur le terrain des valeurs, n'est pas un choix dénué de conséquences... Si l'on crée des attentes, il faut ensuite ne pas les décevoir !

#### 4.2. Les relations de l'association DOM'INNO avec sa banque

Cette association est l'une des rares de notre échantillon qui ne soit pas cliente dans une banque coopérative. Elle a choisi lors de sa création (extrait 1), et y est restée fidèle depuis, une banque locale non coopérative (très présente historiquement dans les associations de la région d'Avignon, bon nombre de celles que nous avons étudiées ici ont été ou sont encore des clientes de cette banque — essentiellement pour des raisons de proximité). Deux éléments importants sont à retenir de cet entretien. D'une part, ce responsable associatif reconnaît volontiers que les banques coopératives sont probablement différentes des autres (extrait 3). Il pense ainsi qu'en cas de difficultés (ce qui n'est pas le cas de son association qui est en parfaite santé), il pourrait peut-être plus compter sur une banque coopérative que sur une autre pour un soutien et une compétence en matière associative. Mais pourquoi, alors, reste-t-il client d'une banque non coopérative ? C'est le deuxième élément qui a retenu tout particulièrement notre attention ici : on ne change pas parce qu'on est fidèle à une relation de confiance qui a été nouée depuis longtemps avec cette banque — à qui on n'a rien à reprocher pour le moment (extrait 2). Et cette relation de confiance, elle s'appuie essentiellement sur une relation personnelle du dirigeant associatif avec son chargé de clientèle, qu'il connaît bien depuis longtemps et qu'il respecte : il croit pouvoir compter sur lui et sur la qualité de cette relation de confiance.

Extrait 1 - « *[Et quelles ont été les raisons du choix de votre banque ?] Historiques. À un moment donné, je crois qu'il y avait un administrateur qui avait la Chaix comme banque, avec qui il avait d'excellentes relations, et qui s'était mouillé un petit peu pour qu'on puisse avoir un peu de fonctionnement sur cette structure. Dans le milieu associatif, c'est une obligation. Ça peut paraître un peu obscur et parfois un petit peu tordu, mais le secteur associatif fonctionne en réseau, mais parce qu'à un moment donné c'est obligatoire. S'il n'y a pas un réseau, s'il n'y a pas des soutiens mutuels, le milieu associatif n'existe plus demain. S'il n'y a pas de solidarité entre membres de cette économie sociale, de cooptation, de relationnel, demain on ne vit plus, c'est plus possible. (...) À un moment donné, historiquement, la personne en place à l'époque avait de bonnes relations avec cette banque par ailleurs, et a demandé un coup de main et ça lui a été porté ».*

Extrait 2 - « *Il y a aussi, ça c'est ma vision des choses, le retour. C'est-à-dire que c'est une banque qui nous suit, qui nous a accompagnés y compris dans les moments difficiles, ce serait quand même assez malvenu, pour des gens qui prônent des valeurs de partage et d'échange et de respect, de dire « écoutez, maintenant que ça va mieux je vais prendre une banque d'économie sociale » parce que ça fait mieux sur ma carte de visite (...) Dans tous les cas de figures, je vais enfoncer une porte ouverte, mais on est entre gens, on est sur de la relation humaine. Le banquier est un fournisseur, je suis son client. Il y a donc une relation client-fournisseur logique, c'est-à-dire que chacun a des droits et des devoirs, chacun a des engagements et les respecte. En même temps, on peut les faire respecter de deux façons. Soit dans une relation duelle, où chacun reste*

*campé sur sa position de dire « moi j'ai droit et vous vous n'avez qu'à, puisque je suis client ». Et après il y a aussi la capacité que chacun a à nouer le dialogue avec son interlocuteur. Peut-être que demain je changerai d'interlocuteur à la banque, et les choses se passeront peut-être nettement moins bien. Ça fait partie intégrante des relations qu'on peut avoir avec sa banque, c'est quel interlocuteur on a et comment on dialogue et quel dialogue on installe. Si j'appelle mon banquier, enfin mon conseiller de clientèle en lui disant « écoutez, je suis dans le rouge, ça ne va pas s'améliorer, maintenant j'ai une Dailly qui arrive dans 10 jours ». Il patiente. 10 jours après j'apporte une Dailly. La deuxième fois où je lui dirai « je suis dans le rouge, j'apporte une Dailly dans 10 jours » il ne me posera même pas la question, il me dira « oui Monsieur Lemaître, il n'y a pas de soucis allez-y ». Parce que la relation a aussi été basée sur une relation de confiance ».*

*Extrait 3 - « Maintenant, le jour où on sera vraiment mal, est-ce qu'ils auront les mêmes marges de manœuvre qu'une autre banque de l'économie sociale ou une banque coopérative pour nous aider ? Je ne sais pas, je n'en suis pas certain. (...) De toute façon, les banques de l'économie sociale ont, effectivement, des outils à mettre à disposition de ce secteur. Elles ont des moyens et des possibilités d'accompagnement peut-être un petit peu plus larges. Il est bien évident qu'aujourd'hui, si on est une association pas en très bonne santé, avec des difficultés, il est nettement plus conseillé d'être dans une banque de l'économie sociale que dans une banque, je dirais, lambda. Ce que je vais dire est très bête, mais il vaut mieux être riche et bien portant que pauvre et malade. Mais c'est vrai que ces banques de l'économie sociale, ces banques mutualistes ont quand même une vision différente de la gestion du compte. C'est vrai que, dans ce que je disais tout à l'heure, je suis en relation avec quelqu'un qui nous suit, qui nous fait confiance, parce les choses se passent bien. Demain, si cette personne n'est plus là, je risque de me retrouver avec de grosses difficultés vis-à-vis de ma banque. Si je suis sur une banque de l'économie sociale, les choses sont plus dans une politique de gestion au niveau de la structure, qui fait que mon interlocuteur pourrait changer, les outils et les moyens que j'aurais derrière, eux, ne changeraient pas, parce qu'ils ne seraient plus posés que sur une relation humaine, mais aussi sur un cadre politique de gestion de l'institut bancaire. Donc, c'est en ça qu'effectivement, les banques de l'économie sociale sont quand même plus enclines à travailler avec de l'économie sociale ».*

Directeur Dom'Inno

En somme, nous retrouvons donc au cœur de cet entretien deux hypothèses déjà rencontrées avec d'autres associations. *Primo*, une relation de partenariat est d'abord, selon ce responsable, fondée sur une relation de confiance ; elle-même supposant spécifiquement une bonne relation personnelle avec son chargé de clientèle — indépendamment du statut de la banque. *Secundo*, les banques coopératives sont créditées *a priori* (mais cela reste à vérifier dans les faits) d'un capital de proximité accrue quant aux valeurs et aux meilleures compétences qu'elles sont supposées posséder par rapport au secteur associatif. Mieux encore (extrait 3) : dans le cas des banques coopératives (et dans ce cas seulement), la qualité de la relation ne serait plus seulement fondée sur la qualité des relations personnelles avec le conseiller bancaire, mais bien sur la qualité et la constance des engagements institutionnels...

C'est la seule fois que nous avons trouvé cette hypothèse aussi clairement formulée dans nos entretiens, mais de la part d'un des rares responsables associatifs qui n'a pas eu l'expérience d'une relation bancaire avec une banque coopérative — c'est donc une hypothèse à relativiser puisque cette qualité des banques coopératives n'est ici que supputée.

### 4.3. Les relations de l'UDAF avec les banques

L'entretien avec le président et la directrice de l'UDAF a révélé un état d'esprit un peu similaire à celui que nous avons perçu avec le directeur de l'AVEPH. En substance, on est confronté ici à des dirigeants associatifs qui ont souhaité changer de banque pour choisir une banque coopérative pour des raisons de proximité de valeurs affichées (extrait 1), qui ont placé de fortes attentes dans ce choix (extrait 3), et qui en sont finalement très déçus (extrait 2) ! Cela ne remet pas en cause, malgré tout, leur recherche de partenariat avec une banque qui les accompagnerait dans leur recherche de mise en pratique d'une forme différente d'activité économique (extrait 3) : ils ont fini récemment pas choisir de changer une fois encore de banque... pour une autre banque coopérative, qui semble mieux répondre à leurs attentes (pour le moment au moins).

Pourquoi une telle déception vis-à-vis de leur première banque coopérative, qui les conduit à penser qu'au fond, dans les faits et dans la pratique, il n'y a pas (ou plus) de spécificité dans ce type de banque et que, pour ces raisons-là, il ne leur est pas possible de considérer leur banque comme un véritable partenaire ? Pourquoi adopter un discours si critique par rapport aux banques en général (extrait 2), pour aller parfois jusqu'à parler d'abus ou d'escroquerie ? Deux causes essentielles se dégagent de cet entretien :

- D'une part, les conditions qui leur ont été réservées (par exemple pour des Dailly), n'ont pas été généreuses. L'UDAF, en effet, n'est pas subventionnée mais conventionnée : cela signifie que l'Etat lui verse le règlement des prestations qu'elle effectue, toujours en retard, mais sans aucun risque possible — l'argent arrivera, quoi qu'il arrive. Compte-tenu de cette absence de risque, ces responsables associatifs auraient souhaité qu'un régime de faveur leur soit accordé : mais leur banque coopérative n'en a rien fait, et leur a longtemps fait payer des frais financiers qu'ils jugent abusifs dans ce contexte (qui pouvaient représenter jusqu'à 15.000 euros par an).
- Mais, plus grave encore à leur yeux, cette banque ne les a pas suivis dans la politique humaniste qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans le cadre de leurs activités à l'égard des usagers sous tutelle : ils souhaitaient en particulier que ces gens soient bien accueillis au guichet de la banque, avec respect et considération au même titre que les autres clients. Or, la banque leur a proposé de réserver une journée par semaine pour recevoir ces clients, ce qui leur a donné l'impression que la banque voulait mettre en place une sorte de ségrégation vis-à-vis de cette clientèle – ne pas mélanger les publics pour ne pas déranger les clients « normaux »... Cela a été la goutte qui fit déborder le vase, et qui détermina ces dirigeants associatifs à chercher une autre banque (coopérative) qui satisfasse mieux leurs attentes légitimes.

Extrait 1 - « *C'est un choix d'y être [au Crédit Coopératif] puisque ici avant on était à la banque Chaix, puis quand je suis arrivé à la présidence je me suis dit « mais qu'est ce qu'on fait là, on va aller vers une banque coopérative puisque vraiment on est porteur de valeurs etc. » Donc j'ai demandé qu'on passe à la Banque Coopérative ».*

Extrait 2 - *« J'ai l'impression qu'il n'y a plus de différence entre une banque coopérative et une banque tout court ... Mes relations ont toujours été relativement orageuses avec les directeurs de banques. C'est pour ça que je ne suis peut-être pas objectif. Mais elles ont souvent été orageuses. Pourquoi ? Parce qu'on ne représente pas de risques pour ce qui nous concerne ici. (...) Et c'est là où j'ai eu de grosses difficultés puisque j'ai voulu négocier des dailly en particulier, et quand on est en difficulté ils sont le moins coulants. (...) Et je n'ai jamais réussi, chaque fois que j'y allais je prenais avant de voir le directeur (...) « la revue coopérative », je lisais l'éditorial, je trouvais toujours quelque chose sur lequel j'avais la possibilité de m'accrocher en disant « vous voyez vous êtes en train d'affirmer ça, ça et ça : en fait vous ne le faites pas ». Donc j'ai eu de grosses difficultés. Je n'ai jamais réussi à faire comprendre ça. Je n'ai jamais compris pourquoi ils ne comprenaient pas. (...) Ils vous font des mamours, tout ce que vous voulez mais quand il s'agit d'aller sur ce dont vous avez besoin alors là c'est terminé. Le gars il se comporte comme avec n'importe quel organisme ».*

Extrait 3 - *« Je voudrais trouver une banque qui prenne soin de ses intérêts mais pas au détriment de la valeur humaine qu'elle véhicule d'ailleurs dans ses objectifs. La BFCC, je lis leurs éditoriaux et je suis d'accord avec ce qu'ils écrivent. Mais un jour, en désespoir de cause, j'étais en train de discuter avec [le directeur de l'agence] : je me suis accroché dur avec lui, à la fin je lui dis : « mais vous êtes comme les autres quoi » ; il me dit : « oui on est comme les autres ». Cela m'avait un peu bouleversé, j'ai compris. (...) Non mais après on a des valeurs : on a plus de difficultés à aller à la BNP ; on ne va pas aller à la Société Générale par exemple ! ».*

Président et directrice de l'UDAF

Pour ces responsables associatifs, la banque (qu'elle soit ou non coopérative) n'est donc pas un partenaire, alors qu'elle devrait l'être (surtout quand elle est coopérative). On ressent donc ici une sorte d'amertume et des attentes déçues (semblables à celles que nous avons relevées dans les représentations du directeur de l'AVEPH), qui contribuent à durcir leur discours à l'égard des banques. On remarque toutefois que ces attentes résistent malgré tout à l'épreuve des faits, puisqu'ils persistent à rechercher une telle relation partenariale – même s'ils ne se font pas beaucoup d'illusions. En outre, il est intéressant de noter que vers la fin de l'entretien sur ces questions, le président de l'association, militant et bénévole de longue date de la mutualité et du monde associatif, reconnaît une sorte de responsabilité personnelle (et collective) dans l'évolution (à ses yeux négative) des pratiques des banques coopératives. En effet, il pense aussi que si le sociétariat de ces banques avait été plus présent, plus actif, plus militant, elles auraient été forcées de maintenir un certain cap : l'une des causes de la banalisation des banques coopératives serait donc, selon lui, la trop faible participation et sollicitation du sociétariat ! Autrement dit, l'outil permettant de mettre en conformité les pratiques avec les valeurs existe bel et bien : mais « on » l'a mal (ou on ne l'a pas assez) utilisé. C'est une particularité importante du discours de ce responsable associatif : il croit dans l'efficacité potentielle de l'outil mais il pense qu'on ne l'a pas (assez) utilisé (alors que le responsable de l'AVEPH ne croyait absolument pas au rôle des statuts).

Autre remarque, qui rejoint un constat que nous avons d'ores et déjà fait plusieurs fois dans de nombreux entretiens : pour le choix de la deuxième banque coopérative, qui semble pour le moment les satisfaire, les relations personnelles ont été semble-t-il déterminantes. En effet, ils

sont allés vers cette banque parce qu'ils connaissent bien des administrateurs locaux de cette banque coopérative, qui se sont assurés de la détermination du directeur de l'agence à répondre aux besoins de l'UDAF, et qui ont entretenu la relation. On retrouve donc ici l'hypothèse d'une relation de partenariat qui ne serait possible qu'à partir de relations de confiance, elles-mêmes fondées sur des relations de personnes (ici, dans les réseaux de sociétariat). Mais cela rejoint aussi l'idée qu'a défendue le président de cette association : le sociétariat peut en effet jouer un rôle non négligeable dans l'évolution (positive ou négative) des pratiques de banques coopératives...

#### 4.4. Les relations de l'URIOPSS avec les banques

Comme on l'a souligné, l'URIOPSS est essentiellement un organisme d'animation et de formation pour des réseaux associatifs, et cela les amène à avoir des relations spécifiques avec les banques. Bien sûr, il y a les comptes de l'association elle-même, mais il y a aussi un partenariat multi banques dans le cadre des relations de l'URIOPSS avec ses membres.

Ici, on a une représentation de la relation bancaire qui est peu houleuse et assez « classique ». D'une part, on a des relations avec plusieurs banques — coopératives ou non. Pourquoi des banques non coopératives ? Pour des raisons de proximité (extrait 1) et de commodité pour la gestion courante des comptes. Ce responsable associatif fait-il une différence entre les banques coopératives et les autres ? Oui, assurément (extrait 2) : il évoque des relations de toute autre nature avec ces banques (sans utiliser le mot « partenaire », on est tout à fait dans ce registre). D'une part, parce qu'elles ont des valeurs avec lesquelles « on est tout à fait en phase » ; d'autre part, parce qu'elles ont une connaissance et une compétence incomparable du secteur associatif qui concerne les activités de l'URIOPSS. Enfin, fait-il une différence entre les banques coopératives elles-mêmes ? Oui, du fait qu'elles ne manifestent pas le même type d'implication (extrait 3), notamment dans la présence aux réunions d'animation du réseau que met en œuvre l'association – à ce titre, le Crédit Coopératif apparaît comme le partenaire bancaire le plus impliqué.

Extrait 1 - « *Oui, pourquoi [certaines de nos banques ne sont-elles pas des banques coopératives] ? C'est très simple, pour des raisons de proximité. La banque Chaix a longtemps été notre seule banque parce qu'elle était à l'étage en dessous, pour les personnes qui déposaient les chèques ça ne les faisait pas sortir. (...) Puis, il s'est trouvé que la banque Martin Maurel a développé un département association et on a commencé à travailler avec eux, et le fait qu'ils soient quasiment mitoyens dans la rue, et donc en fait on a cette banque qui est une banque de dépôt c'est à dire que toutes nos opérations se font à Martin Maurel pour des raisons qui sont des raisons de proximité pour la personne ici qui s'occupe de la gestion, aller chercher des chèquiers, faire des dépôt de chèques c'est très simple voilà, il y a pas de dogme là-dessus quoi. (...) Alors c'est régulièrement une discussion que nous avons avec le Crédit Coopératif, avec qui nous entretenons des rapports d'un niveau de collaboration qui n'a rien à voir avec celui qu'on entretient avec les dirigeants de la banque Martin Maurel. (...) Donc ce n'est pas du dogme c'est de la proximité ».*

Extrait 2 - « *Avec le Crédit Coopératif on est totalement en phase puisqu'on est sur des valeurs sur lesquelles on peut échanger et on est surtout sur des métiers qui sont les leurs c'est-à-dire que la banque du Crédit Coopératif c'est la banque spécialisée dans le secteur sanitaire et social, il est certain que quand on parle des évolutions, de modalités de tarification du secteur, de nouvelles réglementations qui impactent la gestion budgétaire des établissements, on a tout de suite avec le Crédit Coopératif des interlocuteurs qui comprennent au quart de tour de quoi on parle, à d'autres il faudra l'expliquer un moment (...). Enfin voilà ce n'est pas de même nature ».*

Extrait 3 - « *Pour nous ils [l'ensemble des banques coopératives avec qui nous collaborons] sont traités de manière identique, mais tous ne manifestent pas auprès de nous le même intérêt pour le secteur (...) ils ne sont pas forcément très présents et très offensifs dans le cadre de réunions (...): on a des rencontres régulières, « nous ça nous intéresse », mais ils n'ont pas le même investissement vis-à-vis de nos adhérents, de notre secteur, que le Crédit Coopératif. Quand on fait des réunions de rentrée sociale, (...) on fait une grande réunion dans chaque département : le Crédit Coopératif, lui, il envoie des correspondances à toutes les réunions alors que les autres se contentent de la réunion de Marseille et de Nice ».*

Directeur URIOPSS

En somme, quelles sont les hypothèses essentielles qui ressortent de cet entretien ? Le partenariat bancaire est envisageable, essentiellement sur la base d'une proximité de valeurs, d'une compétence reconnue de cette banque sur le secteur, et de son implication dans les activités de l'association. Dans cette perspective, les banques coopératives se distinguent des autres dans les représentations produites par ce responsable associatif.

## **5. Le secteur culturel**

### **5.1. Les relations du TRAC avec les banques**

Quels enseignements essentiels peut-on tirer de l'entretien avec les responsables du TRAC ? Ce qui est d'abord à souligner, c'est que nous sommes confrontés à des responsables bénévoles d'une association culturelle, qui ont peu de connaissances pointues dans le domaine économique et bancaire : nous vérifierons ainsi de nombreuses fois, au cours de cette discussion, qu'ils ne savent pas vraiment quelles sont les banques qui sont coopératives ou qui ne le sont pas ; qu'ils ne sont pas très attentifs aux discours de ces banques sur les valeurs de l'économie sociale. Cela ne veut pas dire, bien sûr, qu'ils ne sont pas attentifs aux valeurs : au contraire, ils manifestent un grand intérêt pour l'utilité sociale produite par une façon différente de pratiquer l'économie et la culture ; ils sont très vigilants quant aux manières alternatives de porter la culture et d'autofinancer en partie ces activités ; ils sont portés par les valeurs fortes du théâtre populaire mais aussi par celles de l'éducation populaire... Ils diront plusieurs fois leur regret de ne pas en savoir plus sur les banques de l'économie sociale et de laisser dicter leurs choix par des aspects plus prosaïques. Mais c'est précisément ce qui fait l'un des principaux intérêts de cet entretien : il permet de voir comment ce type de responsable associatif (assez différent de ceux qui sont étudiés plus haut) envisage sa relation avec les banques.



Et ce qui ressort de cet entretien est très net et instructif. Pour ces responsables, la relation avec la banque c'est d'abord une affaire de relation avec une personne : le chargé de clientèle avec lequel le trésorier est en contact régulier. Pour le comprendre, on peut refaire rapidement l'histoire de leurs relations avec les trois banques successives de l'association. D'abord, ils ont choisi le Crédit Agricole (extrait 1), pour des raisons de pure proximité (rappelons qu'il s'agit d'une association qui exerce en milieu rural). Puis, la présidente de l'association de l'époque a mis en avant une connaissance personnelle : la directrice du Crédit Coopératif d'Avignon. Le fait que ce soit une connaissance personnelle est apparu fondamental dans le choix de changer de banque (extrait 2). À cela, il faut ajouter que les membres de l'association se sont réjouis du fait qu'elle était une véritable amatrice de théâtre, qu'elle venait voir les spectacles montés par l'association, qu'elle posait leurs affiches dans son agence... Le fait que le Crédit Coopératif était une banque de l'économie sociale a été apprécié, mais beaucoup moins. Cela dit, on notera que cette période de relation avec cette banque coopérative est présentée comme une « longue lune de miel » (extrait 1) : sur un mode affectif, on souligne donc ici une réelle sensation de partenariat avec cette banque !

Cependant, cette directrice est partie pour une banque non coopérative, dans une agence qui, en outre, était géographiquement plus proche du TRAC que l'agence du Crédit Coopératif. Ce changement a été décisif pour les membres de l'association : ils ont voulu suivre la « banquière » qu'ils appréciaient tant ! La suite de cette histoire est alors plus classique : ils ont fermé leur compte au Crédit Agricole et au Crédit Coopératif car ils ne se sentaient pas (ou plus) soutenus par eux (extrait 3), et surtout, ils n'y trouvaient plus de liens affectifs (extraits 2 & 3). Mais la personne qu'ils appréciaient tant a quitté ensuite l'agence locale de la banque non coopérative dans laquelle ils l'avaient alors suivie, mais ils y sont restés pour des raisons de pure commodité et de proximité géographique. En outre, comme leurs finances se sont très largement améliorées depuis (un solide fond de roulement leur permet à présent d'éviter quasiment tout problème de trésorerie), cette banque fait aussi bien l'affaire qu'une autre à leur yeux...

Extrait 1 - « On a eu une longue lune de miel avec la BFCC. (...) Les premières années c'est le Crédit Agricole, puisque c'était le plus simple, c'était le plus près, il était là sur place, donc bon. Après ça a été, effectivement, la BFCC. Aussi bizarre que ça puisse paraître, ces rapports avec les banques dépendaient aussi des relations amicales des uns et des autres. Oui, c'est ce que je voulais souligner : parce qu'on a eu trois banques à un moment donné. Le lien humain est souvent déterminant. Alors je me souviens quand il y avait les trois banques : il y avait le Crédit Agricole (parce qu'on avait gardé un compte au Crédit Agricole), la Banque Bonnasse (...), et la BFCC. (...) La Banque Bonnasse, ils sont devenus la Lyonnaise de Banque, nous y sommes toujours ! ».

Extrait 2 - « Mais, quand on avait les trois, le Crédit Agricole à un moment donné ça n'a plus servi à grand chose, on restait quand même... Je ne sais pas quand est-ce qu'on a fermé complètement avec le Crédit Agricole, mais parce qu'en effet on n'avait pas de lien affectif avec eux ... Et puis dès qu'on allait les voir pour du mécénat, ils n'ont jamais trop... Bon voilà. Alors du coup on a trouvé que ça n'était pas intéressant. Moi je n'ai pas trop suivi ça, je faisais confiance à ceux qui faisaient ça, entre autre une présidente et puis la trésorière pendant très longtemps ... Quand on est arrivé à la BFCC la trésorière avait une excellente amie, une amie qui était la directrice de la BFCC d'Avignon, qui aimait vraiment la culture, qui allait beaucoup aux spectacles, qu'on aimait beaucoup. C'est la

*seule banque d'ailleurs qui affichait les affiches du TRAC (...) Elle venait voir tous les spectacles par exemple ! (...) Il y avait une dimension humaine et une appréciation de nos besoins, voilà. Et puis de la confiance ! (...) En tous les cas, on nous avait bien informé que c'était quand même une banque plus proche des associations. J'ai rencontré quand même deux ou trois fois la directrice. Pas après un spectacle mais en tant que banquière. La banquière on l'appelait, parce que c'était rare d'avoir une directrice femme à l'époque ... Mais ce n'était pas a priori l'aspect d'une banque coopérative ou une banque qui aidait les associations, c'est pas ça qui fait qu'on y est allé. Mais le fait que ça le soit en plus, ben tant mieux. Puisque je disais nous, on n'est pas intervenu là-dedans, c'est la trésorière qui a fait... On lui a fait confiance, elle a fait ce qu'elle a voulu, mais, en effet, puisque c'était une banque des associations ça ne pouvait être qu'un plus quoi, voilà ».*

Extrait 3 - « Du moment que la directrice est partie, on a eu l'impression que nous n'existions plus. Ah ça c'est sûr : c'était la directrice qui nous aimait bien, ça c'est sûr. Donc c'est toujours assez frustrant pour une association de... voilà. Même si ce n'était pas elle qui faisait le travail, moi je sais que j'y suis allé une fois ou deux après, j'ai eu l'impression d'être un nouveau client quoi. Bon voilà quoi, ça a été jugulaire, jugulaire. Et comme on était dans une période peut-être un petit peu difficile, il n'y a eu aucun... Ça a été très rigide. Et pour moi, je ne faisais pas de différence entre la BFCC et une autre banque. (...) Et comme les avantages purement financiers ne nous sont pas parus vitaux, et bien on est passé au plus simple et, en plus, cette personne est passée à Bonnasse (...) Donc ça a été facile pour enclencher un certain nombre de choses. Mais après elle est partie, elle a poursuivi sa carrière, nous on est resté là quoi. Mais parce que c'était peut-être un petit peu plus facile en termes de proximité aussi ».

Responsables TRAC

Au total, dans cet entretien, nous retrouvons encore, mais d'une manière renforcée, l'hypothèse de la nécessité d'une relation personnelle et d'un sentiment de proximité de valeurs pour donner la sensation de partenariat aux responsables associatifs. Toutefois, ici, les valeurs dont on s'est senti proche ne sont pas vraiment (ou pas seulement) les valeurs de l'économie sociale : le Crédit Coopératif n'a pas été perçu durant une période donnée comme le partenaire idéal parce que c'est une banque coopérative, mais parce que c'est la banque des associations culturelles – et aussi parce que la responsable locale de cette banque savait humainement et personnellement montrer à ces associations sa passion et son intérêt pour ce secteur d'activité. C'est un aspect important que l'on va retrouver, sous des formes différentes, dans d'autres associations du secteur culturel.

## **5.2. Les relations de la Maison Jean Vilar avec les banques**

Avec la Maison Jean Vilar, on entre dans une forme différente d'association culturelle (par rapport au TRAC) : plus urbaine, plus familiarisée avec les arcanes ministérielles et le monde « officiel » de la culture, plus institutionnalisée et professionnalisée. On va donc trouver ici des représentations spécifiques, mais qui ne vont pas sans entretenir un certain nombre de liens avec celles que nous venons de mettre en évidence dans le paragraphe précédent.

Au préalable, précisons que l'actuelle direction de cette association est très professionnelle : les deux responsables avec qui nous avons eu cet entretien sont riches d'une longue expérience de gestion de grosses structures théâtrales et artistiques. Cette solide expérience leur a donné notamment une vision pragmatique et réaliste des métiers de la banque et des relations que les associations culturelles peuvent avoir avec elles (extrait 1) : les banques ne veulent pas prendre (trop) de risques avec elles, et elles évitent à tout prix de se faire escroquer, ce qui leur semble plus que légitime... Ils savent donc qu'une relation bancaire est avant tout une relation raisonnée dans le cadre d'un rapport de clientèle (extrait 3). Mais en même temps, ils font une différence énorme, non pas entre les banques coopératives et les autres ; mais entre le Crédit Coopératif et les autres — car ils la voient très nettement comme la banque des associations culturelles par excellence. Une banque qui a sa légitimité dans ce secteur pour trois raisons essentielles (extrait 2) : d'abord, elle a des valeurs, elle a « une morale », elle a une réelle connaissance de l'histoire de ce secteur ; ensuite, elle a la compétence et la connaissance des spécificités des associations culturelles ; mais aussi (et peut-être surtout, compte tenu du nombre de fois où cette question est revenue durant cet entretien), cette légitimité provient selon eux d'une personne qui, au Crédit Coopératif, est le principal responsable de la domination actuelle de cette banque dans ce secteur – à savoir, M. Jean-Pierre Mongarny. Lorsqu'il a pris ses fonctions, l'actuel directeur de cette association, a donc naturellement transféré l'ensemble des comptes vers le Crédit Coopératif.

Pour autant, considèrent-ils que cette banque comme un partenaire pour eux et pour leur association ? Non ! Car ils se réfèrent à leur connaissance pragmatique de la banque et de ce qu'elle peut faire — qu'elle soit ou non coopérative — : elle ne nous soutiendra pas à n'importe quelle condition, quelle que soit notre situation financière et nos prises de risques. En bref, ils se sentent en confiance avec leur banquier, mais ils ne le considèrent certainement pas comme un partenaire. Pour aller vers cela, il faudrait, selon eux, évoluer vers des relations de mécénat pour que la banque soutienne activement leurs projets comme acteur participant au financement des actions culturelles mises en œuvre par l'association.

Extrait 1 - « *Et depuis, naturellement, les banquiers disent « nous, on ne prête pas aveuglément, sans avoir une garantie du Ministre qui va nous couvrir en cas de déficit ». D'où les Dailly et la mainmise sur le trésor de guerre qui peut arriver. Parce qu'en fait, ils n'ont pas confiance dans le... (...) enfin ils font gaffe à ne pas se faire escroquer. Point barre. Et je peux vous dire que Madame X [une banquière] s'est faite escroquer. Mais je crois que c'était de l'ordre de 7 millions de francs. Pour une banque... surtout celles-ci, qui sont pas... c'est pas la BFCC qui depuis a, comment dirais-je, une avance sur la mentalité, l'idéologie, la création, l'action culturelle. Surtout avec le garçon qui s'en est occupé, dont on va parler après [il s'agit de Jean-Pierre Mongarny, à la direction du Crédit Coopératif]. Ça c'est des banques d'affaires ».*

Extrait 2 - « *Nous nous sommes rapprochés de la BFCC, dont j'avais, par ailleurs, fait la connaissance lorsque j'avais dirigé un grand congrès à Marseille, qui était le congrès, dans le cadre de l'UNESCO, de l'Institut International du Théâtre, en l'an 2000. J'avais apporté ce projet à la BFCC Marseille, et c'est comme ça que j'ai appris à connaître la BFCC. Et ce qui est intéressant avec la BFCC, c'est qu'à l'époque, ils avaient pris une place sur le marché du culturel, de l'artistique, grâce à un certain Jean-Pierre Mongarny. Ce Monsieur Mongarny est le créateur, à la BFCC, du département, appelons-le de l'action culturelle et artistique. Et, il a osé, parce qu'il a très bien compris le fonctionnement entre*

subventionneurs et subventionnés, entre la prise de risque et la garantie, la gestion des Dailly, les facilités de caisse, les gens avec qui l'on peut avoir des risques et les autres avec qui il ne faut pas en avoir. La BFCC a aujourd'hui, à peu près, tout ce qui compte dans le domaine culturel, grâce à ce Monsieur Mongarny, qui d'ailleurs est quelqu'un qui connaît très très très très bien ce petit commerce. Il en connaît l'histoire : le Théâtre Populaire, pour lui, c'est un mot qui compte. Il y a une véritable morale derrière. Une véritable idéologie ... Ma sœur Arlette a été l'une des fondatrices du Théâtre de l'Est Parisien : Mongarny, quand il a vu Tephany, il savait qui était Arlette, qui était (...), qui, en 1960, a créé le TEP... Je pense que c'est très important ça, la question de l'histoire ... Nous, ce dont on se plaint beaucoup aujourd'hui c'est qu'au Ministère on a des inspecteurs, des gens qui sont là, qui n'ont pas l'histoire du département qu'ils ont à animer. Enfin, ils ne l'ont pas... ils l'ont peu. Ils ont l'histoire récente, mais ils n'ont pas l'histoire ancienne. L'histoire des pionniers, des gens qui les ont précédés, des raisons pour lesquelles ils sont là. Ils n'ont pas ça. Mongarny a ça, en tant que banquier. Et c'est exceptionnel. Je n'ai jamais vu ça ».

Extrait 3 - « [La relation avec notre banque] est cadré[e] dans un rapport de clientèle. C'est-à-dire qu'il faut qu'ils trouvent leurs garanties. Ils pourraient ne pas suivre. S'ils suivent, ça veut dire qu'il y a des périodes de flottement, pendant lesquelles ils n'ont pas la garantie, et pendant lesquelles ils ne fusillent pas le client. C'est ce que j'essaie de dire en affirmant qu'il y a une prise de risque progressive et partagée. Et ça ils le jouent. [Donc vous n'iriez pas jusqu'à évoquer quand même un rapport de partenariat ?] Non ! Non je n'irais pas jusque-là. Alors, autre élément, le Crédit Coopératif est... Certes, c'était une petite banque et elle est en train de grossir. C'est pas un gros organisme financier. Et, il n'a pas encore mis en place de vraies politique de mécénat. C'est-à-dire que, même si Mongarny a été chargé, au siège du Crédit Coopératif, de développer un registre de mécénat. Ils ont créé quelques prix qu'ils attribuent sur un champ social, sur le champ culturel et cætera. Ce sont des prix tout à fait minimales et ce ne sont pas du tout des actions qui financièrement sont fortes. Moi j'ai assisté à la remise des prix, la semaine dernière, à l'Assemblée Générale régionale du Crédit Coopératif. Les prix qui sont attribués régionalement sont des prix de 3000 euros. Qu'est-ce que c'est qu'un prix de 3000 Euros ? C'est très dérisoire. Donc le budget mécénat du Crédit Coopératif il doit approcher les 100 000 euros, les 150 000 euros. Et ce n'est rien pour une banque ! Ça c'est peut-être quelque chose qui passera par le biais de leur fondation. On pourra peut-être en reparler... Oui, oui ,oui... Que cette posture de soutien acteur de la part du banquier, il faut du temps du temps au sein d'un organisme pour que ça prenne corps, pour que ça se justifie. Et je pense que c'est le travail que Mongarny a fait progressivement, avec de petites enveloppes, avec de petites actions. Le Crédit Coopératif y viendra, forcément, j'en suis sûr. [Donc, si on rentrait dans le mécénat, c'est ça que vous vous voulez dire ? Si on était à la fois dans cet accompagnement par rapport au risque et dans un mécénat plus institutionnalisé, à ce moment-là vous pourriez parler de relations de partenariat, c'est ça ?] Oui, oui, sûrement. Le partenariat, il viendrait de soutiens... mais des soutiens d'un acteur, pas simplement les soutiens d'un banquier ».

Responsables Maison Jean Vilar

Ce que nous pouvons donc retenir de cet entretien, c'est tout d'abord que ces responsables associatifs ne voient pas de différence marquante entre les banques coopératives et les autres – une banque est une banque, il faut être réaliste, voilà en quelque sorte le fond de leur pensée. Mais ils s'attachent cependant à des banques qui ont des proximités de valeurs et de culture avec leur association, et cette proximité se juge tout particulièrement à l'aune d'une relation de confiance, qui s'appuie manifestement sur une relation personnelle, notamment avec une personne très précise au siège social de la banque dont ils se sentent ainsi plus proche. Et cette relation de confiance envers cette personne est riche et complexe : elle est aussi alimentée par des sentiments de respect, de reconnaissance mutuelle, voire d'admiration – « *je n'ai jamais vu cela !* » nous a-t-on même affirmé (extrait 2)... En fait, si l'on cherche à comparer leur discours et celui de responsables exerçant dans d'autres secteurs associatifs, on peut trouver comme point commun le fait qu'ils se reconnaissent (presque) tous dans des valeurs (voire des choix idéologiques) et qu'ils apprécient que leur banque les connaisse, les partage, et en fasse la preuve dans ses pratiques quotidiennes.

Mais la différence essentielle, c'est que les valeurs des associations culturelles se situent d'abord au niveau des valeurs véhiculées par la culture elle-même (au sens du ministère de la culture), et beaucoup moins au niveau des valeurs de l'économie sociale (même s'ils ne les ignorent pas et se les approprient à l'occasion). Mais, autre élément essentiel que nous proposons de retenir, il apparaît aussi qu'ils ne considèrent pas leur banque comme un partenaire, pour le moment au moins — et ce, malgré les sentiments de proximité qui leur permettent d'entretenir de bonnes relations avec elle. Ce qu'il faudrait, ce à quoi ils pensent quand on leur demande ce qu'il faudrait pour qu'ils considèrent leur banque comme un réel partenaire à l'avenir, c'est qu'à la relation purement bancaire s'ajoute une véritable relation de mécénat — pourquoi pas sous la forme d'intervention des fondations des banques coopératives, la fondation du Crédit Coopératif ayant été clairement évoquée dans la discussion à ce sujet (extrait 3). Cet élément est bien plus nettement présent dans les associations du secteur culturel que dans les autres – on va pouvoir le vérifier avec le témoignage du festival d'Avignon.

### **5.3. Les relations de l'association de gestion du festival d'Avignon avec les banques**

De l'entretien que nous avons eu avec la co-directrice de l'association de gestion du festival international de théâtre d'Avignon, nous pouvons tirer de nombreux éléments très intéressants, qu'il est possible de mettre en rapport d'une façon assez harmonieuse avec les deux entretiens précédents : ils apparaissent en effet, la plupart du temps, comme une sorte de prolongation logique – ce qui nous permet de conforter nos hypothèses.

Le Festival d'Avignon est client auprès d'une seule banque : le Crédit Coopératif (extrait 1). La relation que le TRAC a entretenue longtemps avec cette banque de l'économie sociale a été qualifiée de « *longue lune de miel* » ? Celle du Festival d'Avignon avec la même banque est ici qualifiée (extrait 1)... d'idyllique ! On est sur le même registre de langage, mettant en exergue un rapport relationnel presque affectif, en tout cas clairement partenarial de cette association avec sa banque. Le TRAC a eu ce genre de relations avant tout grâce à une relation personnelle avec une « *banquière* » passionnée de théâtre et attentive à leurs projets et à leurs préoccupations ? Pour le Festival d'Avignon et sa responsable, c'est aussi (en partie) grâce à une relation du même type, mais pas seulement :

- La relation avec des personnes (qualifiées de véritables « *personnalités* ») est évidemment fondatrice de ce sentiment de proximité affective, mais à un niveau hiérarchique et à une intensité bien plus importants encore que pour le TRAC (voir

notamment la fin de l'extrait 2) : non seulement des responsables régionaux de cette banque sont vus comme des passionnés de théâtre (des gens « *très pointus* » sur ces questions) ; mais un directeur du siège social national (dont on a déjà évoqué le rôle dans le développement de sa banque vers les associations du secteur culturel) ainsi que le PDG de la banque lui-même sont appréciés aussi pour ces raisons-là. Et les qualificatifs pour désigner ces personnes ainsi que leur personnalité et leur connaissance du théâtre sont tous plus élogieux les uns que les autres...

- Ce qui est apprécié aussi, c'est le fait que la relation avec cette banque ait été nouée à son initiative (« *ils sont venus nous chercher* »), et certainement pas par hasard (extrait 1) : cela s'est fait au contraire dans le cadre d'une stratégie de la banque vis-à-vis des associations du secteur culturel qui est qualifiée « *d'intelligente sur le long terme* »...

- Enfin, cette responsable associative estime beaucoup le Crédit Coopératif pour sa compétence et son sérieux dans ce domaine, sa connaissance incontestable des caractéristiques du secteur culturel, qui lui inspirent une grande confiance, dont elle affirme qu'elle s'est construite dans la durée (extrait 2).

Une relation idyllique, en effet... mais peut-on aller jusqu'à parler d'un partenariat ? Oui, la notion de partenaire est clairement et explicitement employée par la co-directrice (extrait 2) : ce qui crée la sensation de partenariat c'est à la fois les relations de confiance et de personne qu'on vient d'évoquer, mais c'est aussi la mobilisation complète et efficace de l'ensemble de l'équipe bancaire locale pour aider le festival à fonctionner sans faille durant le mois de juillet, où tous les fournisseurs sont mis sous tension : celui qui se mobilise avec vous, qui est à vos côtés dans les moments difficiles, celui-là est bel et bien votre partenaire. Mais au-delà, la crise liée à l'annulation du festival en 2003 (extrait 3) et la réaction « *exemplaire* » de la banque à son égard pour l'aider à passer ce moment très grave (où la survie du festival était en jeu) à renforcé cette sensation de partenariat. Et à cette occasion, on retrouve ici le lien entre la sensation de partenariat et la qualité des relations personnelles sur laquelle elle repose, car ce qui reste marqué dans la mémoire des dirigeants du festival, c'est aussi le fait que le PDG de la banque soit venu en urgence et *en personne* de Paris pour annoncer son soutien sans faille à l'association et lui permettre de temporiser pour trouver ensuite des solutions... Enfin, deux éléments supplémentaires renforcent encore ce sentiment :

- Premièrement, on se souvient que les dirigeants de la Maison Jean Vilar considéraient qu'une vraie politique de mécénat de la part de leur banque leur aurait vraiment permis de qualifier leur banque de partenaire... Ici, le mécénat, de la part de la banque partenaire, existe clairement et conforte donc effectivement l'idée de partenariat. L'apport financier de cette banque ne représente, certes, qu'environ 15.000 euros sur un mécénat total d'à peu près 300.000 euros par an (le plus gros mécène, Dexia, apportant à peu près la moitié de ces fonds...). Cependant, on ne peut nier que la banque contribue à ces apports financiers sans contrepartie directe ; et d'autre part, on sait aussi que cette contribution est importante si on la rapporte aux moyens encore fort modestes de la fondation du Crédit Coopératif (incomparable en taille avec Dexia).

- En outre, le Crédit Coopératif a proposé à la co-directrice de participer à son conseil d'Agence local : cela augmente encore l'idée d'être le partenaire de sa banque sur un territoire donné. Notre interlocutrice nous a dit concevoir l'association qu'elle dirige non seulement comme un acteur culturel, mais aussi économique et social sur un territoire donné. Le fait d'être un acteur local du sociétariat du Crédit Coopératif lui permet ainsi de mieux s'inscrire dans un territoire, de découvrir des réalités jusque là ignorées, mais aussi de prendre conscience des activités et des problèmes des autres secteurs de l'économie sociale au niveau local et national, ainsi que leurs problématiques propres... Cela permet

alors de renforcer des liens de proximité, d'accroître le sentiment de proximité en développant le nombre des valeurs partagées entre l'association et la banque.

Ce n'empêche pas les responsables d'être aussi très réalistes et de garder les pieds sur terre : on n'oublie pas, par exemple, qu'une partie importante des financements du festival provient de fonds publics (dont il faut donc s'assurer de la meilleure utilisation possible, dans l'intérêt de tous) et que sa mission associative relève largement du service public et de l'intérêt général. Cela implique donc un devoir pour les dirigeants de cette association : il leur faut s'assurer régulièrement que l'on ne subit pas de coûts de gestion abusifs. En termes de relations bancaires, cela implique donc de vérifier de temps à autre auprès de la concurrence si les conditions offertes par la banque ne sont pas excessives par rapport aux autres offres du marché ! Il s'agit plus d'une politique de saine gestion et de réalisme qu'une sorte de relativisation de la relation de partenariat avec sa banque...

Extrait 1 - « Nous on a une relation idyllique avec notre banque (...) Mais vraiment ! [Votre banque c'est le Crédit Coopératif ?] Oui. [Et vous n'avez qu'une seule banque ?] Voilà. Je pense que le Festival d'Avignon a été une des premières associations culturelles. Il y a eu une volonté en fait du Crédit Coopératif. Ce n'était pas moi qui était administratrice à l'époque. Mais il y a eu une volonté du Crédit Coopératif, je pense aussi, de conquérir et de s'intéresser au secteur culturel, qui était très intelligente (...) Et donc ils sont passés par le Festival d'Avignon, entre autres. Donc, effectivement, les relations... C'est elle qui est venue nous trouver à l'époque, et donc qui avait envie que le Festival rentre, ouvre ses comptes dans cette banque-là, donc, on n'était pas nous dans une position de demandeur. Après, une relation ça se construit aussi sur la durée, et elle s'est faite notamment de confiance».

Extrait 2 - « On est compliqué comme client. Il y a une billetterie, c'est-à-dire que, ... Je vous disais qu'on fait presque 2 millions d'euros de billetterie en un mois et demi, donc d'encaissement, de machins, je vous raconte pas les cartes bleues, les machins, avec Internet et tout ça. On sous-traite très, très peu de choses, donc tout passe quasiment par nous. Donc ça veut dire que nos fournisseurs sont mis à rude épreuve, c'est-à-dire très fortement sollicités, et, en plus, il est hors de question que le TP Carte Bleue ne marche pas. Que ce soit samedi, que ce soit dimanche, que ce soit trois heures du matin, c'est égal, il faut que la machine ne s'arrête pas. Nous, une représentation, elle est annoncée à 22h à la Cour d'Honneur. À 22h, à la Cour d'Honneur, elle commence et il s'est passé plein de trucs avant, mais il faut bien qu'elle commence. Et si vous voulez, on a une sorte de... Alors, c'est qu'un seul mois par an, mais on a besoin de s'appuyer sur un certain nombre de fournisseurs pour Internet, pour la banque, pour le téléphone, pour l'électricité. Enfin, des choses, si vous voulez, de base, mais pour les gradins, pour... Sur une sorte de complicité avec les fournisseurs qui sont capables d'être totalement réactifs et de faire en sorte de nous aider à ce que, quoi qu'il se passe, la machine continue, sauf une exception mais, voilà. Donc, après on a des flux énormes sur un temps très court, et puis on a aussi une demande que ces flux soient extrêmement contrôlés. Donc, à la fois il faut payer super vite les gens qui en ont besoin à l'autre bout du monde, mais il faut éviter des escroqueries qui sont nombreuses, potentielles (...) [Le Crédit Coopératif] c'est un partenaire oui. On discute, dès qu'ils ont un doute, ils appellent, et puis après on se dit « là il s'est passé ça, il y a eu un doute, comment on peut faire en sorte qu'il n'y en ait pas l'année suivante ». Il y a une

*mobilisation. C'est pour ça, je disais, quand on va au Crédit Coopératif, on sent qu'ils sont mobilisés par le Festival, ils viennent voir des spectacles, la Fondation aide aussi un peu, c'est pas énorme en moyens mais c'est important. Monsieur Dutilleux, qui est président du Crédit Coopératif vient toujours voir des spectacles, on déjeune une fois avec lui, il adore l'histoire du Festival, ça l'intéresse, moi ça m'intéresse ce qu'il raconte, la question des banques, les stratégies je trouve ça rigolo, intéressant, bon voilà. Et, en même temps, il y a une esprit Crédit Coopératif quand même qui est particulier, qui lui aussi correspond... Si vous voulez, je sais bien que l'objectif du Crédit Coopératif c'est effectivement de survivre dans un monde concurrentiel, capitaliste et de faire du profit mais, en même temps, ils font des choix qui sont, me semble-t-il, très intelligents et qui sont plutôt à long terme. (...) Et il y a une personne qui est étonnante. Elle est [au Crédit Coopératif] à Montpellier, elle était à Avignon avant et c'est elle qui a... C'est une fanatique de théâtre. Elle vient aux rencontres qu'on fait avec le public régulièrement de Montpellier quand les artistes l'intéressent. Et c'est vraiment, ça a été quelqu'un (...) de clé, je pense, dans les relations entre le secteur culturel et... Après il y a quelqu'un comme Monsieur Mongarny. (...) Les deux sont des fanatiques de théâtre, c'est-à-dire que Monsieur Mongarny connaît tout, et Madame Voynet aussi. Ils connaissent tout. C'est-à-dire que vous allez déjeuner avec votre banquier et vous allez parler de la dernière création ... Enfin c'est étonnant, et vraiment ! Et, c'est évident que c'est avec des personnalités comme ça, qui sont en plus des vraies personnalités. (...) Et puis, c'est aussi une connaissance des rouages, de comment ça se passe les financements. Le Crédit Coopératif est capable d'appeler la Direction de la Musique, du Théâtre et des Spectacles au Ministère de la Culture, parce qu'ils ont des interlocuteurs pour vérifier que les subventions vont bien... Alors, du coup, parfois, c'est compliqué mais ça oblige des relations de partenariat. Ils ont un réseau, ils ont une connaissance du milieu, de comment ça se passe, ils ont pratiquement tous les autres de la région, donc forcément ils savent à peu près si vous allez mal financièrement, si... Donc vous êtes vraiment dans une logique de partenariat avec votre banquier, j'ai l'impression ».*

*Extrait 3 - « C'était là aussi c'est exemplaire [le cas de l'annulation du Festival en 2003]. Le commissaire aux comptes fait une procédure d'alerte : on est en cessation de paiement. C'est-à-dire que si on rembourse toute la billetterie il y a un trou de 2 millions d'euros. Et, au moment où Bernard Faivre d'Arcier dit que c'est annulé, on n'a pas pu réunir le CA du Festival et on a pas la certitude complète sur le refinancement de ces 2 millions d'euros. Donc, concrètement, le Festival n'a pas un papier, est en cessation de paiement, donc l'idée c'est d'économiser partout, au maximum, différer les paiements, faire appel à la solidarité des fournisseurs pour différer les paiements. C'est un état catastrophique. Et Monsieur Dutilleux descend à Avignon, pour dire « je vous autorise un découvert de 2 millions d'Euros ». Il va à Aix aussi. (...) Voilà c'était clair, c'était autorisé, on était dans une situation exceptionnelle et donc on était dans une relation administrative exceptionnelle aussi. Le fait que lui descende, sa parole suffisait par rapport à... Voilà on a eu une réunion, on a vu quels étaient, à priori, les différents scénarios ... Je vous assure qu'à l'époque, c'était un moment très important. C'est-à-dire qu' on peut compter sur notre banque, quel que soit ce qui se passe, on va pouvoir faire face. Après peut-être qu'il faudra échelonner un déficit sur je ne sais pas combien d'années, mais en tout cas (...) On sait que dans la crise, dans notre cas, ils ont été là quoi ! ».*

*Co-directrice de l'association de gestion du festival de théâtre d'Avignon*



Cet entretien nous permet donc de retrouver quelques hypothèses essentielles avec une acuité toute spécifique en l'occurrence. *Primo*, le réalisme et le pragmatisme en matière bancaire n'empêchent pas de nouer des partenariats avec sa banque, pour autant que des relations personnelles et de confiance soient mises en place. *Secundo*, cette relation de partenariat s'appuie clairement sur des compétences (spécifiquement attribuées à la banque dans ce secteur d'activité) et sur des proximités culturelles, de valeurs, de personnes et de territoire. D'ailleurs, ces valeurs partagées entre l'association et sa banque coopérative sont ici évidemment d'abord des valeurs liées à la culture (comme dans le cas des deux autres associations de ce même secteur, le Crédit Coopératif est d'abord perçu comme la banque des associations culturelles...), mais aussi (marginale mais malgré tout significativement) à celles de l'économie sociale : les préoccupations citoyennes et de service public du festival et des héritiers de la « morale » vilarienne du théâtre populaire entrent facilement en résonance avec celles de l'économie sociale, et cela peut par exemple se faire dans le cadre des réunions du conseil d'agence locale de la banque coopérative. *Tertio*, l'hypothèse selon laquelle, dans le secteur culturel, le mécénat est clairement associé à un élément renforçant le sentiment de partenariat entre la banque et l'association cliente semble ici se confirmer plus largement.

#### **5.4. Les relations de la SCIC Ôkhra avec les banques**

L'analyse qualitative de ce dernier entretien nous confronte encore à un cas particulier, riche d'enseignements pour notre étude. Cette entreprise, qui se définit explicitement comme une entreprise culturelle (même s'il ne s'agit ni vraiment ni seulement de la culture au sens du ministère de la culture, ce qui la distingue des trois structures que nous venons d'étudier), a changé de statuts juridiques récemment : l'association s'est transformée en coopérative d'une forme nouvelle (SCIC). Ce qui est très intéressant ici, c'est que ce changement a entraîné aussi une évolution sensible au niveau des relations de l'entreprise avec les banques.

Cette entreprise de l'économie sociale a eu des relations de clientèle avec trois banques (une publique, une privée, et plus récemment une banque coopérative), et la direction a décidé d'en conserver deux : la banque privée locale et la banque coopérative. Pourquoi avoir gardé deux banques – l'une étant coopérative et l'autre non ? On retiendra deux éléments qui nous ont semblés importants :

- Parce que, d'une part, on n'a aucune raison de se séparer de la première, la banque non coopérative à laquelle on n'a rien à reprocher : elle était là dès l'origine du projet associatif ; on l'avait choisie à la fois pour des raisons de proximité (c'est une banque locale) et de connaissances et de bonnes relations personnelles (le directeur de l'agence habite le village où est située l'entreprise, et certains salariés scolarisent leurs enfants dans la même école que les siens...) ; les relations restent bonnes, les services bancaires rendus sont jugés efficaces et compétitifs, etc.
- Mais le directeur a voulu (et peut-être même l'a-t-il imposé à ses collaborateurs...) ouvrir un compte au Crédit Coopératif et faire fonctionner ce compte pour des raisons de reconnaissance mais aussi de proximités ressenties comme telles – à la fois culturelles et idéologiques. Tout est venu, précisément, du changement de statuts juridiques ! Le directeur a été fortement soutenu (et formé) par le réseau des SCIC et des SCOP (dont les valeurs et les engagements sont historiquement très forts), et cela a créé chez lui un très fort et très sincère sentiment d'appartenance à la famille des coopératives – proximité culturelle et proximité de valeurs (extrait 1). Or, comme on le sait, le Crédit Coopératif est, à l'origine, la banque des SCOP et des coopératives, et il est très impliqué dans les réseaux de militants du secteur coopératif ! Le directeur de l'agence locale a donc démarché ce

dirigeant pour lui proposer de déposer sa candidature pour le prix régional, puis national, de la fondation de Crédit Coopératif ; mais aussi lui exposer les valeurs de cette banque en général. Et la SCIC a remporté les deux prix de la fondation (valeur totale de 11.000 euros, représentant une forme de mécénat en faveur d'une entreprise innovante dans le domaine de l'économie sociale). Sans que cela ait été en aucun cas demandé (et encore moins exigé) par la banque, le directeur d'Ôkhra a donc voulu, en signe de reconnaissance, ouvrir un compte chez elle – c'est « naturel », dira-t-il plusieurs fois (extrait 2).

Si la banque non coopérative est donc assez bien appréciée pour des raisons de proximités territoriales et personnelles ; la banque coopérative est en quelque sorte vécue comme la « banque du cœur » de cette entreprise – celle qui partage les valeurs coopératives mais aussi les engagements pour la culture ! Une relation de mécénat et une proximité culturelle et de valeurs font donc du Crédit Coopératif un partenaire. Cela a même conduit le directeur à vouloir faire vivre le compte ouvert dans cette banque et à lui confier des opérations autrefois réalisées (sans bévues) par l'autre banque. Mais cela n'est pas allé sans provoquer des réactions en interne, car cela nécessitait des adaptations et des incidents liés au basculement et certains ont pu se demander si le jeu en valait bien la chandelle... Cependant, le directeur pense que tout cela doit se faire (on est dans la logique du devoir, des obligations morales et donc des valeurs) et que l'adaptation nécessitera du temps, mais aussi l'instauration de nouvelles relations humaines avec la nouvelle banque (extrait 2). Cela étant le signe que la question des relations personnelles dans les partenariats reste toujours vue, ici encore, comme un élément important.

Toutefois, on retrouve aussi le pragmatisme et le réalisme dans le discours de ce dirigeant, dont le parcours professionnel préalable dans le privé lui a donné une solide compétence managériale et une vraie connaissance du monde des affaires. En effet, il n'envisage pas sa relation de partenariat avec sa banque de manière utopique (extrait 3) : il sait que ce partenariat se heurterait à des limites si l'entreprise se portait plus mal... Mais il sait, il est convaincu et il veut convaincre ses collaborateurs en interne, que sa banque coopérative n'est pas comparable aux autres : il la voit en effet comme étant « la » banque des coopératives (et de la culture coopérative) avant tout – là où d'autres y voient plutôt la banque de la culture ou encore la banque des associations... D'ailleurs, il a été naturellement invité à participer au conseil d'agence local pour vivre activement sa nouvelle fonction de sociétaire – ce qu'il s'est engagé à faire.

Extrait 1 - « *En 2005 [lors du passage du statut associatif au statut de SCIC], on a commencé à utiliser les ressources des réseaux coopératifs, sachant qu'au moment de la transformation, j'ai suivi, pendant un an un parcours de cadre dirigeant de coopérative. (...) Et ça permettait bien déjà de rentrer dans une culture coopérative que je n'avais pas, donc d'utiliser les outils financiers, d'apprendre un peu le monde coopératif. (...) Au tout début de la coopérative, on a été contacté par le Crédit Coopératif ».*

Extrait 2 - « *Pour moi c'est naturel, [de prendre un compte au Crédit Coopératif], (...), on vous aide, c'est ce qu'on pourrait appeler la reconnaissance du... Pour moi c'est, on travaille dans la même famille, on est dans la même famille. Après, bon, dans les familles il y a des histoires de famille. Mais on est dans la même famille. Et moi je suis très reconnaissant et au Crédit Coopératif, et à la Fondation Crédit Coopératif. (...) Mais après il faut apprendre à travailler ensemble. Et puis après c'est des questions d'hommes, de choses comme ça ».*

Extrait 3 - « ... ce n'est pas une banque comme une autre. C'est une banque qui a des valeurs, et qui en même temps qui a des actions, parce que ça ne suffit pas d'avoir des valeurs, qui a vraiment des actions. Mais ces actions il faut les découvrir. (...) Mais le jour où ça ira mal, ça ira mal aussi avec le Crédit Coopératif. De toute façon il faut être, je pense, clair : il vaut mieux que ça aille bien. (...) Mais il faut qu'on apprenne à travailler ensemble. Après il y a une question c'est combien de temps restent les interlocuteurs ».

Directeur SCIC Ôkhra

Ce que l'on peut retenir de cet entretien, c'est donc d'abord que pour cette entreprise, les banques coopératives sont vues comme étant forcément différentes des autres, et le sentiment de partenariat est en partie appuyé sur cette spécificité – puisque c'est un élément de la proximité culturelle et de valeurs avec sa banque. Ensuite, on retrouve ici encore les principaux ingrédients du partenariat : il faut qu'existent des proximités entre l'entreprise et la banque (humaines, culturelles, de valeurs, idéologiques... toutes choses qui permettent se sentir appartenir « à une même famille ») ; le mécénat n'est pas un élément négligeable (puisque ici, il a même été l'acte générateur de la relation bancaire) au moins pour les entreprises du secteur culturel ; la compétence et l'efficacité doivent aussi en faire partie, bien sûr. On aura noté aussi le fait qu'on peut se sentir proche d'une même banque (en l'occurrence, le Crédit Coopératif) et la considérer conséquemment comme partenaire, à partir de représentations très différentes selon les secteurs d'activité, les statuts juridiques ou tout élément d'identification suffisamment fort : les uns s'en sentiront proches parce que c'est la banque des associations ; les autres parce que c'est la banque de la culture ; d'autres encore parce que c'est la banque des coopératives !

## **Conclusion de la seconde partie : de quel Partenariat parle-t-on ?**

Quelles conclusions, quels enseignements pouvons-nous tirer de cette analyse des entretiens avec les responsables associatifs ? On commencera par quelques aspects quantitatifs, en soulignant bien au préalable que notre échantillon n'est évidemment pas représentatif de la population associative régionale – telle n'était pas sa vocation. Mais rien n'interdit pour autant de constater quantitativement un certain nombre de faits constitutifs de notre échantillon... Puis, nous pourrons nous livrer à quelques généralisations possibles à partir du traitement purement qualitatif de ces retranscriptions d'entretiens, comme il est toujours possible de le faire dans une approche monographique – avec toutes les réserves scientifiques de rigueur.

### **Quelques aspects quantitatifs**

Sur l'ensemble des représentations recueillies, on peut noter que :

- 16 responsables de l'économie sociale régionale sur 18 (soit 88% de notre échantillon) entretiennent (ou ont entretenu dans le passé) une relation bancaire avec une banque coopérative. Parmi eux, 7 (soit 44% de ceux qui sont en rapport avec une banque coopérative) leur accordent une sorte d'exclusivité – c'est-à-dire qu'ils n'ont de relation aujourd'hui qu'avec une (ou plusieurs) banque(s) coopérative(s). Au contraire, 2 (les 12%

restants de notre échantillon) n'ont jamais eu aucune relation (jusqu'au moment de l'entretien) avec une banque coopérative.

- 10 responsables (sur 18, soit 55% de notre échantillon) considèrent les banques coopératives comme des banques différentes des autres – avec toutefois des nuances importantes dans la signification de leur réponse à ce sujet : ce pourront être par exemple des qualités ou des défauts qui les distinguent.
- 13 dirigeants (sur 18, soit 72% de l'échantillon étudié) envisagent leur relation bancaire (ou l'on envisagé dans le passé) sous la forme du partenariat — là aussi, indépendamment des nuances dans la signification de cette notion de partenariat. Parmi eux, 13 (soit 100%) en parlent à propos d'une banque coopérative, et 9 (soit 69%) n'en parlent qu'à propos d'une (ou de plusieurs) banque(s) coopérative(s).

Quelques faits saillants apparaissent sur la base de ce grossier traitement quantitatif, sous réserve des précautions méthodologiques d'usage, notamment en terme de représentativité. Rappelons en effet que cet échantillon n'a pas été constitué pour (et ne prétend donc pas) être représentatif : son but était juste d'aborder des situations variées dans des secteurs traditionnels et symboliquement importants de l'économie sociale, de manière à pouvoir comprendre, dans le cadre d'une approche monographique et essentiellement inductive, la diversité des représentations concernant notre sujet. On ne doit donc pas donner une valeur générale à ces chiffres (ce qui explique qu'on se contente ici d'un traitement statistique sommaire) : en revanche, ils permettent d'avoir une vision d'ensemble et de commencer à dégager quelques conclusions sur les principales tendances que nous avons perçues au travers des représentations des responsables associatifs que nous avons rencontrés.

On voit notamment que de très nombreuses entreprises de l'économie sociale sont clientes auprès d'une banque coopérative ou développent un partenariat d'une forme quelconque avec elles — quant elles ne leur réservent pas carrément leur exclusivité. La moitié d'entre elles les perçoivent comme des banques différentes. Et, le plus intéressant, c'est que tous les responsables, sans exception, qui déclarent que leur banquier est (ou pourrait être) un partenaire pour eux, le disent à propos d'une banque coopérative ! L'inverse est évidemment faux.

Cela voudrait-il dire que ces banques, *a priori* différentes, sont plus à même de développer des relations de partenariat ? Ou bien seraient-elles celles qui donnent le mieux la sensation d'être des partenaires (et qui le sont peut-être effectivement), plus que de simples fournisseurs de services bancaires rémunérés – même si elles n'arrivent pas à convaincre tous les responsables associatifs dans ce sens ? Ou bien est-ce encore tout simplement un effet de biais dû à la façon dont les enquêteurs se sont présentés auprès de ces responsables pour obtenir leur accord pour un entretien ? Il faut en effet reconnaître que nous avons toujours annoncé à nos interlocuteurs notre objet d'enquête (les relations entre banques coopératives et entreprises de l'économie sociale, en nous gardant bien d'évoquer toutefois la notion de partenariat...) : cela pouvait influencer leurs discours dans la mesure où ils savaient que nous nous intéressions plus particulièrement aux banques coopératives. Toutefois, si on ne peut éviter toute influence du chercheur sur les sujets qu'il interroge, le contenu effectif des discours nous montre que, si effet il y a eu, il a pu aller dans tous les sens (négatif ou positif), puisque tous les interlocuteurs ne nous ont pas tenu, loin de là, le même discours sur les banques coopératives ! On a pu en effet constater tous les registres de langage et de représentation dans l'ensemble du spectre possible... On peut donc raisonnablement penser que c'est, dans la plupart des cas, l'une ou l'autre des deux premières hypothèses qui devrait être la bonne...

Mais dans la mesure où nous travaillons ici sur les représentations, nous privilégierons plutôt la seconde.

### **Quelques généralisations possibles à partir d'un traitement purement qualitatif**

Quels points communs peut-on trouver entre ces diverses représentations ? Mais aussi quelles divergences ? Et à quels facteurs peut-on imputer ces divergences ?

L'analyse détaillée qui vient d'être exposée fait tout d'abord ressortir un certain nombre de divergences, bien sûr. Tous les responsables associatifs ne voient pas leur banque comme un partenaire, et tous ceux qui pensent le contraire ne le font pas pour les mêmes raisons ; tous les dirigeants qui choisissent une banque coopérative ne le font pas forcément parce qu'elle est coopérative, et ils ne le font pas tous non plus pour les mêmes raisons. C'est là que les éléments contextuels que nous avons recueillis prennent toute leur dimension explicative. Tout dépend de nombreux paramètres (mais aussi de l'appréciation subjective de ces paramètres), dont certains n'ont probablement pas pu être mesurés ici. Le fait de ne pas avoir interrogé les responsables associatifs exclusivement sur les relations qu'ils ont avec leur banque nous a permis, comme nous nous y attendions, de prendre en compte certains des facteurs qui influencent les représentations des uns et des autres à ce sujet. Citons-en quelques-uns, parmi ceux qui nous semblent les plus manifestes :

- On a pu d'abord constater clairement un « *effet secteur* ». Les représentations issues du secteur culturel sont par exemple très marquées par rapport aux autres. Aussi, pour les responsables de ce secteur, le mécénat est-il plus important (et plus naturel, aussi...) dans l'établissement d'une relation partenariale avec sa banque ; la connaissance du monde de la culture leur apparaît-elle plus essentielle que la fait d'avoir des valeurs sociales ; la compétence technique est-elle appréciée, mais elle ne suffit pas (il faut avoir une connaissance de l'histoire, des valeurs, des grands hommes de ce secteur, etc.)... Le responsable du secteur sportif, quant à lui, est plus préoccupé de sponsoring que de mécénat à proprement parler. Et dans les trois autres secteurs (accompagnement à la création d'activités, insertion par l'activité économique et sanitaire/médico-social), on a pu constater qu'on y est plus focalisé sur les questions liées à l'utilité sociale (sur lesquelles on formule parfois des attentes très fortes), sur des aspects ayant un rapport avec l'efficacité économique et/ou sociale des actions.
- On peut aussi mettre en évidence un « *effet taille* » et un « *effet d'image* », qui sont liés l'un à l'autre. *A priori*, plus l'association est grande et importante, médiatisée et centrale dans son secteur ; moins les banques (notamment les banques coopératives qui affichent leur engagement aux côtés du tissu associatif) peuvent l'ignorer ; plus elle sera soutenue, toute proportion gardée, même dans des situations problématiques. Le cas le plus évident est celui du festival d'Avignon lors de la crise de l'été 2003. Quelle autre association aurait-elle obtenu aussi vite de la part de sa banque une autorisation de découvert de 2 millions d'euros, soit 20% de son budget annuel en quelques jours, avec autant de facilité ? Il est clair que la banque a été généreuse et fair-play ; il n'est pas moins net qu'elle pouvait difficilement faire autrement – compte tenu des impacts que cela aurait eu en termes d'image pour elle ; le feed-back eût été bien féroce et la presse s'en serait probablement mêlée... Dans une moindre mesure, on peut imaginer le même type d'effet sur de gros réseaux associatifs et les comparer avec ce que serait le soutien bancaire pour une association *lambda*.
- Il y a aussi probablement un effet « *culturel* » et « *personnel* » au sens très large. Les représentations des uns et des autres sur la nature des relations avec les banques seront,

dans des situations identiques, assez sensiblement différentes selon l'origine sociale, le cursus professionnel, les *a priori* idéologiques et les attentes, les modes de comportement, la culture personnelle de chaque responsable. On en a vu notamment deux parfaites illustrations avec d'une part le cas des responsables de l'ADIE qui se sentent plus à l'aise avec les chargés d'affaires des banques non coopératives, car ils sont dans des logiques d'efficacité, économiques et marchandes finalement assez comparables ; ou d'autre part le cas des responsables du secteur culturel qui se sentent en confiance avec des gens qui partagent leur passion du théâtre et de la culture en général.

- Enfin, la santé financière de l'association, ses plus ou moins grandes difficultés, joue incontestablement un rôle dans l'appréciation des relations bancaires... *Ceteris paribus*, plus une association sera dans une situation délicate, plus il lui sera difficile d'avoir des relations sereines avec sa banque. Cela est même envisagé à plusieurs reprises par les responsables d'associations... qui se portent plutôt bien !

# **TROISIÈME PARTIE**

## **UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DES RAPPORTS ENTRE BANQUES COOPÉRATIVES ET OESS**

Partant du postulat que les rapports entre banques coopératives et organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) ne se réduisent pas à des formes contractuelles ou des contraintes financières tout en ne se situant pas centralement dans l'espace des valeurs sociales et solidaires, il nous a semblé primordial de proposer une approche de ces rapports permettant de saisir la complexité des interactions et de mettre en lumière certaines rationalités de comportements. Les entretiens effectués constituent la matière première de traitements statistiques et qualitatifs des pratiques discursives, la théorie des conventions fournissant une architecture conceptuelle adéquate pour répondre aux objectifs fixés.

Les rapports de coordination sont appréhendés à travers les représentations des parties en présence. Nous formulons trois hypothèses :

- (1) les personnes représentant les OESS tiennent un discours sur leurs relations avec les banques coopératives influencé par le statut juridique de leur structure, le secteur d'activité, la taille (nombre de salariés, budget), les difficultés économiques, l'ancienneté de leurs relations et les problèmes rencontrés, les projets communs en cours ou à venir, les financements obtenus ou non, les dettes contractées ou non, le mécénat dont elles ont pu bénéficier ou plus généralement les services gratuits ou quasi-gratuits obtenus.
- (2) Les personnes représentants les banques coopératives tiennent un discours sur leurs relations avec les OESS influencé par la stratégie d'entreprise définie au niveau national, les moyens institutionnels qui leur sont octroyés, l'histoire locale ou régionale des structures d'appartenance facteur d'inertie ou de dynamisme, la conjoncture et les interactions potentielles découlant de contraintes ou d'opportunités environnementales locales ou régionales, la prise en compte de variables économiques (financière, comptables, commerciales).
- (3) La personnalité et la trajectoire individuelle des interlocuteurs, leur stratégie objective d'acteur ainsi que leur perception subjective des situations et des rapports humains doivent nous faire relativiser les déterminants structurels.

Nous nous sommes appuyés sur l'enquête menée auprès de dix-huit responsables associatifs et de huit dirigeants bancaires du Crédit Coopératifs et du Crédit Mutuel en région PACA et Rhône-Alpes. Partant du questionnaire non directif, les entretiens, et donc les informations recueillies, ont été retranscrits intégralement et ont été traités en utilisant deux méthodes simultanément : une méthode quantitative débouchant sur des analyses lexicales appliquées ; une méthode qualitative de recoupement du discours des individualités rencontrées.

### **CHAPITRE 1 – LE CADRAGE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE**

Dans un premier chapitre, le modèle théorique choisi a non seulement été exposé dans ses grandes lignes directrices, mais il a été nécessaire d'en tirer un cadre interprétatif spécifique à l'objet traité. La présentation de la démarche méthodologique, qui lui a été associé, consiste à expliciter les différentes étapes, d'une procédure statistique à une analyse qualitative des discours.

# I. Le modèle théorique

## 1. Un cadre interprétatif puisé dans la théorie des conventions

Toute coordination est incertaine en raison de l'hétérogénéité des agents, de sa temporalité et de la tangibilité incomplète des produits et d'autant plus des services, l'incertitude se rattachant soit à la particularité contextuelle d'une situation dans laquelle s'inscrivent les acteurs (entrée sociologique), soit à une asymétrie d'information (entrée économique) qui facilite l'opportunisme des agents. Aussi, la coordination entre acteurs/agents peut-elle être envisagée comme « *une épreuve qui se réalise dans l'horizon de la défaillance et notamment du conflit et de la critique* », ce qui implique de doter les acteurs/agents « *d'un comportement réflexif sur leur état et d'une capacité de remodeler les formes de vie en commun, soit d'une capacité politique* » (EYMARD-DUVERNAY et alli, 2006, pp. 27-34).

Au problème de l'incertitude (et de l'instabilité) inhérente à la coordination des conduites humaines, qui se pose communément à la sociologie et à l'économie, les théoriciens regroupés dans ce qu'il est convenu d'appeler la théorie des conventions accordent à la construction conventionnelle, « *activité individuelle et collective permanente, intégrée à l'action elle même* », la propriété de créer les conditions de la coordination d'intérêts contradictoires relevant de logiques opposées mais ayant la nécessité d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits :

- Une convention, en tant que « *dispositifs cognitifs collectifs* », ne passe pas nécessairement par une phase de contractualisation<sup>65</sup>, qui peut en être une suite logique, et ne résulte pas de contraintes techniques, économiques ou sociales (FAVEREAU, 1988).
- Une convention peut être assimilée à une régularité qui a sa source dans les interactions sociales<sup>66</sup> mais qui se présente aux acteurs sous une forme objectivée, les objets et règles conformes à une convention s'imposant aux personnes comme des présupposés dont les conditions sociales de genèse sont oubliées (DUPUY, EYMARD-DUVERNAY, FAVEREAU, ORLÉAN, SALAIS, THÉVENOT, 1989, pp. 141-145).
- Une convention doit se distinguer d'une institution, bien qu'elles se réfèrent toutes deux à des règles du jeu formelles et informelles, la seconde recouvre un ensemble préexistant et objectivable de ressources de justification à la disposition des agents économiques pour leurs problèmes de coordination ou leurs conflits de reproduction alors que la première résulte de ressources émergeant des interactions entre agents au cours d'épreuves de justification lancées, relancées ou renouvelées, ce qui la rend temporellement beaucoup plus instable (BESSY, FAVEREAU, 2003, pp. 130-135)<sup>67</sup>.

Sur la base des trois propositions précédentes, les conventionnalistes s'entendent sur une catégorisation du terme « *convention* », clairement exprimée par SALAIS (1989, p. 213) : « *ensembles d'éléments qui, à tout instant, pour les participants (...), vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord* », qui « *ne procède pas d'une*

---

<sup>65</sup> « *Convention* » vient de convenir, venir ensemble, être d'accord, alors que *contrat* vient de « *contrahere* », borner, resserrer, mettre à leur place.

<sup>66</sup> Dans des contextes d'interactions sociales, s'échangent aussi bien des marchandises, des informations que des argumentations.

<sup>67</sup> Ce qui fait dire à BESSY et FAVEREAU (2003), « *les « conventions » donnent vie aux « institutions », les « institutions » donnent forme aux « conventions », et les « organisations » donnent lieu aux unes comme aux autres, les organisations étant des « groupements humains en acte » dans lesquelles les ressources sont activées, les règles institutionnelles utilisées et de nouvelles règles, spécifiques et contestées, produites en toute légalité.*



*écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui reflèterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même* ». Là réside l'efficacité d'une convention par rapport au contrat ou à la contrainte. Ainsi SALAIS (1994, p. 377) considèrent que les conventions de travail « *déploient, pour les participants à une situation d'action centrée autour d'un produit, un contexte commun d'interprétation* » et « *permettent d'engendrer, dans le cours de la situation, des attentes réciproques sur les compétences et les comportements des autres* ». Dans ce sens, la convention de productivité est constituée de la règle salariale, définissant l'équivalence entre le salaire et le temps futur de travail, et des règles de travail, définissant l'équivalence entre temps de travail actuel et produit, la première équivalence permettant de lever l'incertitude au moment de l'embauche et la seconde résolvant l'incertitude au moment de la fabrication (SALAI, 1989, p. 202).

Toutefois, il convient de discerner, à la suite de BOYER (2006, p. 47), différentes rationalités associées au comportement de l'individu immergé dans une réalité de coordination économique et sociale complexe. Suivant une première perspective conventionnaliste, l'individu répond à une rationalité cognitive et représente, dans le cadre d'une démarche constructiviste, un acteur par opposition à la figure de l'agent *homo oeconomicus* (individualisme méthodologique). Suivant une seconde perspective, l'individu revêt les attributs d'une rationalité interprétative des valeurs et se transforme en sujet moral et politique en capacité de se repérer et d'intervenir dans « *la construction des règles et des procédures qui rendent possible la coordination* ». Cette rationalité interprétative, à travers laquelle les sujets appréhendent leur environnement et légitiment leurs actions, est à l'origine d'une pluralité de modes de coordination (MÉNARD, 2006, p. 71), qui se fondent sur des « *compromis* » entre sujets permettant ainsi de régler, durablement ou ponctuellement, des conflits de valeurs, d'intérêts ou de pouvoir.

Le programme de recherche conventionnaliste, élaboré et déroulé depuis le milieu des années 1980, a pris deux trajectoires principales : d'une part, une analyse économique des conventions dans un cadre d'individualisme élargi, écartelée entre un penchant disciplinaire à l'axiomatique économique (cf. théorie des jeux) et une ambition de pluridisciplinarité (ORLÉAN, 1994), mais qui a donné naissance à des notions nouvelles et opératoires comme celle d'investissement de forme<sup>68</sup> ou à des approches novatrices en science économique comme celle des conventions de qualité ou encore des conventions monétaires ; d'autre part, une analyse socioéconomique se démarquant des développements en sociologie économique (par référence aux travaux de Granovetter sur l'« *embeddedness* » et la construction sociale des institutions économiques) et reposant sur des postulats philosophiques et sociologiques déterminés quant à la nature des conflits et des compromis qui caractérisent la coordination des actions entre acteurs/sujets (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991 ; BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999). C'est en suivant cette seconde trajectoire que nous avons élaboré un cadre interprétatif des rapports entre banques et organisations de l'économie sociale et solidaire.

Tout d'abord, présentons succinctement l'analyse socioéconomique développée par le sociologue L. BOLTANSKI, la gestionnaire E. CHIAPELLO ainsi que par l'économiste L. THÉVENOT. Leurs différentes recherches ont mis en lumière « *le lien existant entre le mécanisme selon lequel les individus inscrivent des objets ou des entités dans une catégorie plus générale, et le « jugement » qui est à la base de cette classification.* » (PFISTER, 2001, p.

---

<sup>68</sup> « Elle permet d'appréhender la mise en œuvre, notamment dans le fonctionnement d'une entreprise, de ressources (règles, normes, marques, coutumes, etc) qui, sans être à proprement parler des outils, sont clairement associées à une efficacité, et dont la prise en compte amène à reconsidérer la définition de la fonction de production. » (THÉVENOT, 1989, pp. 157-158)

2). Le problème à traiter peut s'énoncer comme suit : comprendre les ressorts d'accords conclus dans des situations données et mettant en présence des personnes appartenant à des organisations ou des groupes dissemblables. Pour cela, il s'agit d'identifier des principes d'équivalence permettant de rapprocher pour les évaluer des personnes et des choses dans des situations réelles, tout principe d'équivalence acceptant ses propres contraintes de justice ou de ce qui est retenu comme juste par les personnes s'y rapportant (identification commune). Différentes formes de généralités, les « cités » ou les « mondes », font chacune référence à un bien commun à part entière, dont il est possible de repérer l'idéal type dans des philosophies politiques distinctes qui proposent chacune « *un principe d'ordre différent permettant de spécifier de quoi est faite la grandeur des grands et, par là, de fonder un ordre justifiable entre les personnes* » (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991, pp. 27-28). Les « cités » ou les « mondes » sont donc des modèles d'ordre légitime.

Les personnes doivent montrer ce dont elles sont capables au cours d'une épreuve qui nécessite, pour être agencée dans une situation réelle, que l'on dispose non seulement d'un principe abstrait, un principe de légitimité de l'action, mais également d'un « monde » d'objets matériels et immatériels (signes, codes, routines, ...) permettant de mettre les prétentions de la personne à l'épreuve des choses de ce « monde ». L'épreuve est considérée comme le moment où une incertitude sur la grandeur des uns et des autres est mise sur le terrain, et où cette incertitude va être résorbée par une confrontation avec les objets d'un « monde ».

**Tableau 15 : Les « mondes » conventionnalistes**

| <b>Modèles d'ordre légitime</b> | <b>Grandeurs des personnes</b>                                       |
|---------------------------------|--|
| Cité inspirée                   | Accès à un état de grâce   |
| Cité domestique                 | Position hiérarchique dans une chaîne de dépendance personnelle      |
| Cité de l'opinion               | Estime des autres  |
| Cité civique                    | Renoncement à l'état particulier                                     |
| Cité marchande                  | Allocation marchande des biens                                       |
| Cité industrielle               | Efficacité et efficience   |
| Cité par projet                 | Engagement dans des projets temporaires et capacités connexionnistes |

Source : créé à partir de BOLTANSKI et THÉVENOT (1991) ; BOLTANSKI ET CHIAPELLO (1999)

Dans un article récent sous la forme d'entretien (BLONDEAU, SEVIN, 2004), BOLTANSKI tend à expliquer en quoi la problématique conventionnaliste prend tout son sens en plongeant au cœur des situations réelles de coordination. Trois types de situations peuvent se retrouver : celles où les objets relèvent d'un modèle d'ordre légitime (statiques et peu conflictuelles) ; les situations composites en raison de la présence d'objets de plusieurs modèles d'ordre légitime (statiques et conflictuelles) ; le passage d'une situation à une autre (processus dynamique et mises en tension). En cas de rapprochement de principes de légitimité relevant de « mondes » différents, les acteurs/sujets entrent en dispute :

- le principe qui vaut dans une situation, pour ne pas être remis en cause, peut nécessiter une épuration des traces de grandeurs alternatives en exigeant des acteurs/sujets qui ont introduit la référence à un autre principe qu'ils la retirent.
- Si le principe sur lequel les acteurs/sujets se règlent ne convient pas ou plus, un changement du principe d'ordonnement de la situation peut déboucher sur un conflit dont la résolution passe par l'adoption d'un autre principe liée à la capacité de l'un des acteur/sujets à l'imposer par la négociation ou par la force.

- Certaines situations acceptent des compromis entre principes, correspondant à l'imbrication de plusieurs « *mondes* », ces situations hybrides étant par essence toujours fragiles car chaque acteurs/sujet fait comme s'il existait un principe d'équivalence supérieur aux principes d'équivalence rapprochés (sur cet aspect précis qui fait référence aux croyances sociales comme vecteurs de convergence des acteurs, voir ORLÉAN, 2002).

Le caractère à la fois précaire, vulnérable et altérable des situations hybrides de coordination produisent deux formes de compromis : les compromis qui s'inscrivent dans des dispositifs, s'enracinent dans des règles plus formelles et dans du droit, ce qui évite des interrogations permanentes sur sa cohérence logique (compromis<sub>1</sub> solide et durable) ; les compromis qui peuvent se réduire à une entente sur une orientation ou sur les possibilités d'un accord, ce qui suppose que les acteurs/sujets n'aillent pas trop loin dans l'argumentation (compromis<sub>2</sub> temporaire, ponctuel, localisé, par nature instable dans le temps). La première forme de compromis donne naissance à des conventions qui « *soutiennent les modes de coordination les plus légitimes et qui sont donc de très large portée au regard des jugements et des biens communs qui fondent les évaluations* » (conventions<sub>1</sub>). La seconde forme façonne des conventions trouvant leur pertinence et leur efficacité dans les interactions informelles ou localisées, paradoxalement enserrées « *dans un rapport à la règle prescrivant le bien faire* » et expressions libérées par un format de langage courant peu formalisé désignant des objets, des actes ou des intentions s'écartant des normes institutionnelles (conventions<sub>2</sub>) (EYMARD-DUVERNAY et alli, 2006, p. 40).

Quatre traits marquent sans ambiguïté le positionnement spécifique de cette branche théorique de l'école des conventions au sein de la discipline sociologique (PFISTER, 2001, p.3) : une analyse séquentielle de la discordance et de l'accord entre acteurs/sujets, considérés comme des moments distincts du cours de l'action ; l'opposition entre le collectif et l'individuel n'a pas d'existence objective car les principes généraux de coordination, qui se réfèrent à l'une ou l'autre dimension, relèvent, à partir de philosophies politiques différentes, à des formes de généralité et de grandeur définies (« *cités* » ou « *mondes* ») ; ces formes de généralité sont associées à des situations hétérogènes (plusieurs « *mondes* » interfèrent) dans lesquelles les acteurs/sujets sont impliqués ; la reconnaissance des capacités de réflexivité (morales et politiques) dont sont dotées les acteurs/sujets, conscients dans l'action, doit conduire le chercheur à accorder une attention particulière à leurs discours.

## **2. Une caractérisation des principes de légitimité de l'action**

L'interprétation socioéconomique permise par la théorie des conventions fournit les éléments nécessaires à l'élaboration d'une grille de lecture des postures des acteurs/sujets, partant de l'autonomie de jugement que possède toute individualité dans le cadre d'une structure collective. A la suite de différents travaux de recherche poursuivis ces dernières années (GIANFALDONI, RICCHEZ-BATTESTI, 2001 et 2004 ; GIANFALDONI, 2007), nous avons été amenés à formuler les trois hypothèses d'encadrement suivantes :

- les actions, individuelles ou collectives, étant surdéterminées par l'organisation instituée d'appartenance, tout système organisé est pour le moins considéré comme un construit social au sein duquel les acteurs ajustent en permanence leurs relations et leurs représentations ;
- par déclinaison du statut social qu'il lui est accordé, l'acteur/sujet est dans les faits un agent situé, car il s'exprime au titre d'une organisation instituée d'appartenance et au nom des individualités ou des groupes d'individus la composant ;

- définies comme des complémentarités ou des articulations nécessitées ou recherchées entre agents situés, les interactions inter-institutionnelles confrontent des points de vue idéologiques (dans les deux sens *d'idées sur* ou de *systèmes d'idées*), des positions sociales, des savoirs techniques et professionnels.

Afin de comprendre la teneur des actions et interactions, nous avons pris le parti de nous focaliser sur la confrontation des points de vue idéologiques. Les actions, individuelles ou collectives, sont justifiées dans les discours, ou en d'autres termes légitimées. La perception des valeurs attribuées aux justifications implique de traiter des pratiques discursives des acteurs/sujets, sans pour autant accorder une propriété homothétique aux rapports individuel-collectif. Les organisations instituées étudiées, représentées par les agents situés (nos interlocuteurs), sont traversées par plusieurs principes de légitimité de l'action. Les individualités rencontrées peuvent abriter une pluralité de normes d'action, car elles intègrent plusieurs registres de comportement et sont en capacité de développer différentes stratégies en fonction de l'appréciation qu'elles ont des situations auxquelles elles doivent faire face et de leur niveau d'implication. Dans cet esprit, les agents situés peuvent, dans l'entretien accordé, faire référence à (ou invoquer) plusieurs principes de légitimité de l'action. Aussi, un principe de légitimité de l'action peut-il :

- se définir comme un principe par lequel les agents situés justifient leur(s) action(s), leur(s) position(s) et leur(s) pratique(s) ;
- se repérer à travers un répertoire de valeurs homogènes, auquel se réfèrent les agents situés pour établir des équivalences relationnelles et s'accorder sur le sens de leurs interactions.

Nous avons testé le discours de 26 individus représentatifs d'organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) et de banques coopératives en fonction des 6 principes de légitimité de l'action :

- (1) *Le principe civique* tend à rendre préalable à toute interaction la recherche de l'intérêt collectif (propre à l'économie sociale et solidaire) ou de l'intérêt général (propre à l'économie publique), qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs socio-politiques, et privilégie les valeurs de dévouement, de solidarité, d'équité sociale ou de redistribution économique.
- (2) *Le principe domestique* tend à rendre préalable à toute interaction la recherche de liens interpersonnels (le milieu) et traditionnels (la famille), qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs communautaires (trajectoire commune, proximité de désirs et/ou de besoins), et privilégie les valeurs de confiance, d'honneur, de subordination, de devoir.
- (3) *Le principe de l'inspiration* tend à rendre préalable à toute interaction un intérêt cognitif – la recherche d'un partage d'un savoir, de connaissances et de compétences – qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs d'invention et de communication, et privilégie à la fois les valeurs d'expérimentation, de créativité et d'innovation.
- (4) *Le principe marchand* tend à rendre préalable à toute interaction la recherche de l'intérêt individuel, qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs concurrentiels et de profitabilité, et privilégie les valeurs individualistes correspondant à l'opportunisme, l'esprit de compétition, la captation de valeur économique, les rapports de force économique.
- (5) *Le principe productif* tend à rendre préalable à toute interaction la recherche de l'intérêt technique et productif, qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs fonctionnels et gestionnaires, et privilégie les valeurs d'efficacité et d'efficacité technico-économique.

- (6) *Le principe connexionniste* tend à rendre préalable à toute interaction la recherche d'intérêts partagés et résiliaires, qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs de collaboration et de conciliation, et privilégie les valeurs relationnelles et d'intercompréhension.

**Tableau 16 : Les principes de légitimité de l'action revisités**

| <b>Principes de légitimité de l'action</b> | <b>Préalable a toute interaction</b>                        | <b>Motifs</b>  | <b>Normes d'Action</b>  |
|--|---|--|---|
| Civique                                    | Intérêt général<br>Intérêt collectif                        | Motifs sociopolitiques                               | Solidarité<br>Equité sociale<br>Redistribution économique                         |
| Domestique                                 | Intérêt interpersonnel<br>Intérêt de groupe                 | Motifs communautaires                                | Confiance Honneur<br>Devoir Subordination<br>Fidélité                             |
| Inspiration                                | Intérêt du savoir et de la connaissance<br>Intérêt cognitif | Motifs intellectuels d'invention et de communication | Expérience<br>Créativité<br>Innovations   |
| Marchand                                   | Intérêt individuel<br>Intérêt personnel                     | Motifs mercantiles et de profitabilité               | Compétition<br>Opportunisme Intérêt<br>Captation de valeur                        |
| Productif                                  | Intérêt technique<br>Intérêt productif                      | Motifs fonctionnels et gestionnaires                 | Standardisation<br>Fluidification Maîtrise<br>Evaluation<br>Efficacité Efficience |
| Connexionniste                             | Intérêts partagés<br>Intérêts résiliaires                   | Motifs de collaboration et de conciliation           | Proactivité relationnelle<br>Intercompréhension<br>Projets imbriqués              |

## II. La démarche méthodologique

### 1. La concordance entre principes de légitimité et valeurs

Les mots sélectionnés pour dégager les 18 variables-clés référées aux 6 principes de légitimité de l'action (3 variables-clés par principe) sont issus des apports théoriques conventionnalistes et d'une première lecture des 26 entretiens. Chaque variable-clé est un construit de plusieurs mots ou racines de mots, associés et se rapportant à l'un des fondements de ce qui légitime l'action dans le discours (encart méthodologique 2 en page suivante). Grâce au logiciel Sphinx d'analyses lexicales, les 18 variables-clés référées ont été testées sur le corpus constitué de l'ensemble des discours des représentants bancaires et associatifs. La variable intitulée « *organisation instituée* » (tableau statistique en ANNEXE 2) ou « *nom de l'organisation* » permet de distinguer les différentes banques et les différentes OESS entre elles.

## Encart méthodologique 2 : Variables-clés et principes de légitimité de l'action

### 1) Principe civique [Pc] :

**Engagement collectif**=adhérent\*=militant\*=participant\*=bénévol\*=coopération=coopérateur\*  
=sociétaire\*=sociétariat=solidarité=solidaire=solida\*=Insertion=mutuel=mutuels=mutu\*  
=réciprocité=gratuit\* [Pc1]

**Relations Politiques**=collectivité\_territoriale=Conseil\_Général=conseil\_général=Département\*  
=conseil\_Régional=conseil\_régional=Région\*=ville\*=commune=communes  
=communauté\_d'agglomération=ministère\*=Europe=commission\_européenne\*=subvention\*  
=financement\_public=fondation\*=fondations\_bancaires=mécénat=usager [Pc2]

**Démocratie interne**=démocrati\*=démocratie\_participative=Syndicat=syndica\*  
=comité\_d'entreprise=comité\_d'entreprise=conseil\_d'administration=conseil\_d'administration  
=conseil\_d'administration=administrateur\*=président\*=élection=conseil\_d'agence  
=assemblée\_générale=conseil\_d'établissement=comité\_d'agence=participation\_démocratique  
[Pc3]

### 2) Principe domestique [Pd] :

**Relations personnelles**=relations\_amicales=Ami\*=relations\_familiales=famille=familial=famil\*  
=connaissances\_personnelles=proximité\_personnelle=groupe\_de\_personne [Pd1]

**Valeurs domestiques**=confiance=dépendance=fidélité=subordination=obéissance=honneur  
=sens\_du\_devoir [Pd2]

**Relations traditionnelles**=tradition\*=ancien\*=expérience=rituel\*=habitude\*=habitu\*=local\*  
[Pd3]

### 3) Principe de l'inspiration [Pi] :

**Savoir**=recherche=Culture=Culturel=Pensée=croyance=croyance\*=croire=être\_capable  
=capacité\*=intellectuel\* [Pi1]

**Création**=création\*=créer=créateur\*=innovation\*=artiste\*=artistique=imagination=imaginer  
=représentation\*=se\_représenter [Pi2]

**Connaissance**=connaissance\*=explication\*=expliquer=apprentissage\*=apprendre=comprendre  
=compétent=expert=expertise\* [Pi3]

### 4) Principe marchand [Pm] :

**Echanges marchands**=client\*=chargé\_clientèle=marché\*=prix=concurrence=marché=commerce  
=commercial=tarif\*=affaire\*=payer=payant=lucratif=Argent=euros [Pm1]

**Rapports contractuels**=contrat\*=contractuel\*=négociier=négociation=renégoci\*=transaction\*  
=agrément\*=appel\_d'offre=clause\*=clause\_contractuelle=donnant-donnant [Pm2]

**Finance**=finance\*=financier=Crédit=dette\*=endette\*=emprunt\*=épargne\*=daily=créancier\*  
=rembourse\*=fond\_de\_garantie=profit\*=rentabilité [Pm3]

### 5) Principe productif [Pp] :

**Entreprise**=entreprise\*=patron\*=scop=scoop=société\_coopérative=banque=établissement  
=agence=directeur=diriger=professionnel\*=professionnaliser=commanditaire=salarié\*=embauche\*  
[Pp1]

**Production**=produire=investissement\*=capital=savoir\_faire=maîtrise=artisanat=artisanal  
=standard\*=prestation\*=industrie\*=produit\*=technique\*=technicien\*=outil\*=matériel\* [Pp2]

**Evaluation**=évalu\*=résultats\*=gestion=efficacité=efficience=budget\*=trésorerie=comptable  
=comptabilité=coût\*=fond\_de\_roulement=productivité [Pp3]

### 6) Principe connexionniste [Pco] :

**Réseau**=réseau\*=résiliaire=réculaire=connexion\*=connect\*=lien\*=liaison=horizontal\*  
=fluid\* [Pco1]

**Projet**=projet\*=projection=inform\*=communic\*=anim\*=manager=gouvernance [Pco2]

**Partenariat**=partenaire\*=coopér\*=collabor\*=interactif=flexibilité=autonomie=mobilité  
=coproduction [Pco3]

Même si ce sont les noms des OESS et des banques qui apparaissent dans les tableaux et les sur les cartographies, les analyses résultent des discours respectifs des personnes rencontrées (avis individuel) et non des discours institutionnels. Car l'analyse comparée des discours institutionnels nécessiterait de se reporter aux documents officiels conçus et diffusés publiquement par les différentes institutions (présentation des associations, rapports d'activité des banques, sites web, ...). Un autre biais à souligner est relatif à la fonction ou au poste occupé par de nos interlocuteurs ainsi que leur position hiérarchique. Nous avons, pour l'essentiel, choisi des dirigeants/salariés au niveau régional ou local.

Partant de l'étude de l'occurrence des mots dans les discours, mots considérés comme les plus significatifs (en fonction des critères retenus) et faiblement polysémiques (par rapport à la multiplicité de sens que certains verbes ou substantifs auraient pu revêtir), une série d'analyses des correspondances multiples a donné lieu à une synthèse statistique ainsi qu'à deux séries de cartes factorielles.

La synthèse statistique, présentée sous la forme d'un tableau, résulte d'un calcul sur la fréquence des mots sélectionnés dans le lexique constitué pour chacun des acteurs interviewés (et regroupés par variables-clés, elle-même constitutive des principes de légitimité). Elle permet de faire apparaître non seulement le poids relatifs des valeurs affichées par chaque acteur mais aussi les proximités ou les éloignements de valeurs entre acteurs.

L'analyse à proprement dite des correspondances multiples débouche sur une première série de cartes factorielles. La carte factorielle est dans ce cas une représentation graphique sur deux dimensions des correspondances identifiées statistiquement entre plusieurs variables-clés. Pour l'ensemble des discours traités (sans distinguer le propos de tel acteur par rapport à tel autre), elle fait apparaître les corrélations entre variables-clés, dont la proximité peut être interprétée comme des associations d'idées relatives à l'échantillon préalablement établi (variables statistiquement associées dans les discours). L'analyse factorielle nous offrant la possibilité de définir chaque extrémité des deux axes (horizontalité et verticalité) tracés sur une carte factorielle en fonction des variables-clés les plus éloignées du centre, nous nous sommes interrogés si elles tiraient véritablement les axes factoriels en leur donnant leurs propriétés.

La seconde série de cartes factorielles est issue d'analyses croisées entre les mots se rapportant aux variables-clés et les 26 acteurs/sujets composant l'échantillon. L'intérêt est ici de constater si il y a des variables-clés qui caractérisent plus particulièrement les différents acteurs, à travers la fréquence d'usage des mots, et si certaines variables-clés sont proches de plusieurs acteurs. On s'intéresse donc au degré de spécificité du discours, plus un mot est proche d'un acteur et plus il lui est spécifique. Lorsqu'il est équidistant de plusieurs acteurs, il fait consensus entre eux.

## **2. L'articulation d'une procédure statistique à une analyse qualitative.**

La démarche méthodologique articule une procédure d'exploration statistique des signes dans les pratiques discursives et une analyse qualitative d'explicitation de données se révélant pertinentes au regard des phénomènes signifiants dans le langage. Cette démarche s'insère dans un cadre théorique déterminé présupposant, en partie, une logique hypothético-déductive – champ délimité et hypothèses d'encadrement construites *a priori* – mais nécessitant la mise en oeuvre d'une logique inductive.

Ainsi, le protocole, élaboré pour recueillir les informations (guide d'entretien non directif – encart méthodologique 3) et pour formuler les hypothèses à tester, n'émane pas du modèle théorique. De plus, comme nous l'avons déjà signalé, les variables-clés servant de balises au traitement quantitatif de l'information sont en partie issues d'une première lecture des 26 entretiens retranscrits. Précisons aussi que les hypothèses à tester relèvent de la phase suivant le traitement quantitatif. En d'autres termes, ce sont des traits repérés qui ne trouvent une validation (infirmation / confirmation / relativisation) et un approfondissement de leur sens qu'après une seconde lecture des entretiens, caractérisée par une documentation préalable (surtout une bonne connaissance des secteurs couverts par les OESS et des spécificités des structures bancaires).

La procédure d'exploration statistique est construite sur la base des 18 variables-clés, fondées sur des mots (ou racines de mots) à évaluer par l'analyse des correspondances multiples. D'une part, le tableau statistique qui en découle met en lumière des données significatives dans les différents discours et permet de constater des divergences/convergences, dont les explications sont à rechercher dans une lecture « documentée » des entretiens. D'autre part, deux séries de cartes factorielles ont pour fonction de visualiser des corrélations entre variables-clés et de se questionner sur les rapports qu'entretiennent les acteurs par référence aux principes de légitimité de l'action. L'analyse qualitative d'explicitation de données consiste à constater des états statistiques, puis à isoler des facteurs explicatifs ou à faire émerger, par recoupements, la complexité des situations relatives.

### **Encart méthodologique 3 : Guide d'entretien**

**INTERLOCUTEUR :** Nom – Prénom – Age

#### **PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE D'APPARTENANCE ET CIBLAGE DE L'INTERLOCUTEUR**

- Finalité et objets de la structure ?
- Caractérisation de l'établissement où opère l'interlocuteur ?
- Fonctions et tâches de l'interlocuteur ?
- Principaux problèmes rencontrés dans l'exercice de sa fonction ?

#### **PREMIER THÈME : LES RAPPORTS MARCHANDS**

- Quel type d'usagers ou de clientèle associative ? Ou Quel(s) choix bancaire(s) ?
- Quels rapports d'usagers ou de clientèle entretenez-vous ?

#### **DEUXIÈME THÈME : L'ÉCONOMIE SOCIALE**

- Les représentations de l'économie sociale
- L'engagement dans l'économie sociale

#### **TROISIÈME THÈME : LES PROXIMITÉS ET LE PARTENARIAT**

- Quels types de proximités relationnelles ?
- Qu'évoque pour vous le terme partenariat ? Le terme territoire ?



## CHAPITRE 2 – UNE PROCÉDURE D’EXPLORATION STATISTIQUE

Dans un second chapitre, nous procédons à une exploration statistique permettant de faire ressortir un certain nombre de traits significatifs. Une première analyse a été établie sur la base d’un tableau statistique synthétique. Partant du total des mots prononcés par les individualités rencontrées, l’ensemble des mots qualifiant les principes de légitimité de l’action a été testé pour faire ressortir des particularités et des régularités statistiques, permettant ainsi d’effectuer une comparaison entre OESS et entre banques coopératives. Ont suivi une analyse des correspondances multiples et des analyses croisées permettant de poser des hypothèses de travail et d’affiner des premiers résultats.

### I. Une analyse descriptive

#### 1. Une comparaison entre OESS

18 entretiens ont été menés auprès des organisations de l’économie sociale et solidaire (OESS), réparties dans cinq secteurs d’activité : 4 dans l’insertion par l’activité économique (IAE) ; 5 dans l’accompagnement à la création d’activité (ACA) ; 4 dans le culturel ; 4 dans le sanitaire et médico-social ; 1 dans le sport. Sur l’ensemble des 26 entretiens, les OESS représentent 76% des mots retenus comme pertinents (significatifs et non polysémiques), ce résultat étant logique puisque près de 70% de l’enquête a porté sur les OESS. Le ratio TI / TM est égal à 1,78%, en dessous de la moyenne de l’échantillon (1,89%). Les deux principes de légitimité de l’action qui apparaissent dominants dans les discours sont le principe marchand (TI/TM = 0,41%) et le principe productif (0,45%), bien avant les principes civiques (0,28%), connexionnistes (0,27%) ou de l’inspiration (0,27%). Les argumentations relevant du principe domestique semblent assez marginales (0,12%). Les échanges marchands et financiers et l’entreprise se révèlent des objets récurrents, les aspects contractuels n’étant que très peu abordés. Il est à noter la place secondaire accordée dans les discours à ce qui relève de valeurs ou de principes de l’économie sociale, engagement collectif et surtout démocratie interne aux organisations instituées. Plus spécifiquement, l’insertion par l’activité économique (IAE) se distingue par une tendance au réseau, au projet et au partenariat ; l’organisation retenue dans le secteur sportif se particularise par la mise en valeur du principe civique.

L’IAE et l’ACA, que nous avons fait le choix de regrouper dans les tableaux de l’ANNEXE 2<sup>69</sup>, ont été les secteurs le plus explorés dans l’enquête (31% du total des mots) par comparaison aux autres OESS, mais y compris par rapport aux banques coopératives. Le ratio TI / TM est le plus élevé de tous ceux des OESS (2,13%) et les principes de légitimité qui guident ou vis-à-vis desquels doit se penser en priorité l’action sont sans équivoque les principes marchands et productifs, l’accent étant mis sur les rapports financiers et d’entreprise. Remarquons aussi le poids respectif des logiques résiliantes, de projet et de partenariat, dans la justification connexionniste de l’action des organisations de l’IAE et de l’ACA, ainsi qu’une présence plus marquée du principe civique dans le discours, en particulier la référence à l’engagement collectif. Une lecture détaillée et comparative des données fait apparaître les résultats suivants (ANNEXE 2) :

---

<sup>69</sup> Bien qu’appartenant à deux secteurs d’activité distincts, ces OESS feront l’objet d’une analyse qualitative comparative par la suite, en raison de leur finalité tournée vers la création d’emploi (entrepreneuriat ou emploi salariés) suivant des modalités d’apprentissage et de formation.

- Le ratio TI/TM est le plus haut pour l'ARRIAE (2,72%), la PFIL de Lyon et celle d'Avignon (2,50% et 2,40%) ; il est nettement plus faible pour la régie de quartier et le chantier d'insertion (1,60%).
- Le discours tenu par l'animateur régional de l'ARRIAE (entretien assez court) présente des pourcentages plus élevés que la moyenne pour les principes productif, marchand mais aussi et surtout connexionniste (0,54%) et civique (0,42%).
- Les organisations spécialisées dans l'accompagnement et le financement à la création d'activités – et plus spécifiquement d'entreprise – ont tendance à engendrer un discours à forte tonalité productive (accentué dans les deux PFIL : 0,57% et 0,62%) et marchande (particulièrement l'ADIE Marseille : 0,64% et la PFIL de Lyon : 0,63%).
- Le projet, le partenariat et la création sont des variables-clés du discours du directeur de la PFIL d'Avignon, ce qui explique la prééminence du principe connexionniste ( $P_{co} = 0,58\%$ ) et l'importance du principe de l'inspiration ( $P_i = 0,33\%$ ), et ces variables ont une valeur atténuée dans le discours de la directrice de la PFIL de Lyon qui fait plus ressortir les relations politiques (0,17%) référées au principe civique (0,38%).
- Le discours de la régie de quartier du grand Avignon se caractérise avant tout par l'entreprise alors que le discours du directeur du chantier d'insertion Semailles met en évidence l'engagement collectif, les rapports financiers et l'entreprise.
- L'ADIE Lyon semble plus tournée vers l'engagement collectif et les relations politiques que l'ADIE Marseille.

Le secteur culturel a le ratio TI/TM le plus bas (1,48%) et le principe de légitimité de l'action supérieur aux autres est le principe productif, avec encore une fois une référence privilégiée à l'entreprise dans les discours. Il est intéressant de remarquer que le principe de l'inspiration se situe en second rang au même titre que le principe marchand, ce qui peut sembler un paradoxe au regard des activités développées dans ce secteur. Le discours de la directrice d'un grand festival comme celui d'Avignon est marqué par les principes de l'inspiration, productif et marchand, mais les relations politiques ne sont pas négligées. L'entretien avec le Président et le Directeur du TRAC (Théâtre Rural d'Action Culturelle) met en lumière le savoir et la création, les échanges marchands et l'entreprise. Les directeur et directeur adjoint de la Maison Jean Vilar se réfèrent au principe productif, aux échanges marchands, aux rapports financiers et aux relations politiques. Le P.D.G. de la coopérative culturelle « Ôkhra » (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) met en lumière comme variable-clé de son activité l'entreprise et le partenariat puis les échanges marchands et les rapports financiers. Observons que l'engagement collectif et la démocratie interne revêtent peu d'importance.

Le secteur sanitaire et médico-social se caractérise par un ratio comparable au précédent (1,53%) et deux principes de légitimité de l'action supérieurs, les principes marchand et productif. Sur le second principe, ce sont les mots associés à l'entreprise qui reviennent en priorité dans les discours. Pour autant, des données significatives permettent de spécifier certaines représentations. L'URIOPSS PACA semble articuler d'un côté engagement collectif et relations politiques, et de l'autre, projet et partenariat. Le directeur général de l'AVEPH (Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées) se démarque, à travers le principe de l'inspiration, par une référence plus appuyée au savoir. Tout en mettant en avant les échanges marchands et l'entreprise, le Directeur de l'association Dom'Inno est influencé par les principes civique et connexionniste. Le Président et la Directrice de l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) de Vaucluse sont centrés sur les principes marchand et productif.

Enfin, avec un ratio TI/TM proche de celui de l'IAE / ACA (1,99%), le secteur sportif n'a été approché qu'au travers un entretien avec le Président du Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) du Vaucluse. Celui-ci utilise un pourcentage notable de mots se rapportant au principe civique ( $P_c = 0,56\%$ ), avec une primauté à l'engagement collectif et aux relations politiques, mais son discours est là aussi marqué par l'entreprise, les rapports financiers et les échanges marchands.

## **2. Une comparaison entre banques coopératives**

Le groupe des banques coopératives comportent 4 firmes (Crédit Mutuel, Crédit Coopératif, Banque Populaire et NEF), 4 établissements locaux (2 du Crédit Mutuel et 2 du Crédit Coopératif) et 3 niveaux fonctionnels régionaux (Crédit Mutuel, Crédit Coopératif et Banque Populaire), abordés par l'intermédiaire de 8 entretiens (ANNEXE 2).

Les banques coopératives représentent environ un quart des entretiens effectués, la valeur du ratio TI/TM étant au dessus de la moyenne et plus grande que celles des OESS (2,20%), ce qui peut vouloir dire que les discours des interlocuteurs rencontrés « collent » plus aux variables-clés testées. De ce fait, parmi les six principes de légitimité de l'action, quatre prennent une place significative dans les discours : les principes marchand (0,52%), productif (0,44%), civique (0,44%) et connexionniste (0,37%). Le principe marchand repose sur les échanges marchands et la finance ; le principe productif essentiellement sur l'entreprise ; le principe civique avant tout sur l'engagement collectif et à moindre part sur les relations politiques ; le principe connexionniste sur le partenariat.

Dans un premier temps, observons que la dimension marchande est très prégnante dans les 8 entretiens réalisés. Les résultats obtenus auprès du Crédit Coopératif, de la Banque Populaire et de la NEF revêtent une grande homogénéité. Par contre, le discours tenu au niveau régional du Crédit Mutuel laisse apparaître moins de propension aux échanges marchands qu'au niveau local des caisses, la valeur attribuée aux rapports financiers étant particulièrement sensible dans le cas d'Avignon.

Dans un second temps, relevons des écarts symptomatiques dans la dimension productive : entre le discours du directeur de la caisse d'Avignon, très porté sur l'entreprise et la production, et les deux autres interlocuteurs du Crédit Mutuel ; entre le discours du directeur de l'agence d'Aix-en-Provence, plus focalisé sur l'entreprise, et les deux autres interlocuteurs du Crédit Coopératif. Soulignons aussi la centralité des mots référés à la variable entreprise dans le cas de la banque populaire. D'autre part, on ne retrouve pas systématiquement une opposition entre le niveau local (caisses ou agences) et le niveau régional (donc fédéral) comme on aurait pu s'y attendre.

En ce qui concerne le principe civique, le discours émanant du directeur de l'agence d'Avignon du Crédit Mutuel semble beaucoup plus marqué par l'engagement collectif. Les représentations sont assez semblables au Crédit Coopératif, le niveau local paraissant plus influencé par les relations politiques et le niveau régional affichant plus les termes d'un engagement collectif. Si le discours du directeur adjoint Vaucluse de la Banque Populaire fait état de développements aussi bien sur l'engagement collectif, les relations politiques ou la démocratie interne, le directeur de la NEF n'évoque que le premier sujet.

Hormis le directeur de la caisse locale de Marseille du Crédit Mutuel, le principe connexionniste est invoqué dans 7 entretiens au travers du partenariat. Le principe de

l'inspiration est secondaire, bien qu'il apparaisse toutefois plus significativement dans les discours des directeurs de l'agence d'Aix-en-Provence du Crédit Coopératif et de la NEF (surtout en termes de création). Enfin, remarquons un trait singulier : le directeur de la caisse locale de Marseille du Crédit Mutuel, et à un degré moindre celui de la banque populaire, tend à énoncer un certain nombre d'idées se rapportant aux relations traditionnelles (principe domestique), les relations personnelles et les valeurs domestiques se trouvant toujours aussi marginales.

## **II. Une analyse dynamique**

### **1. Une analyse des correspondances multiples**

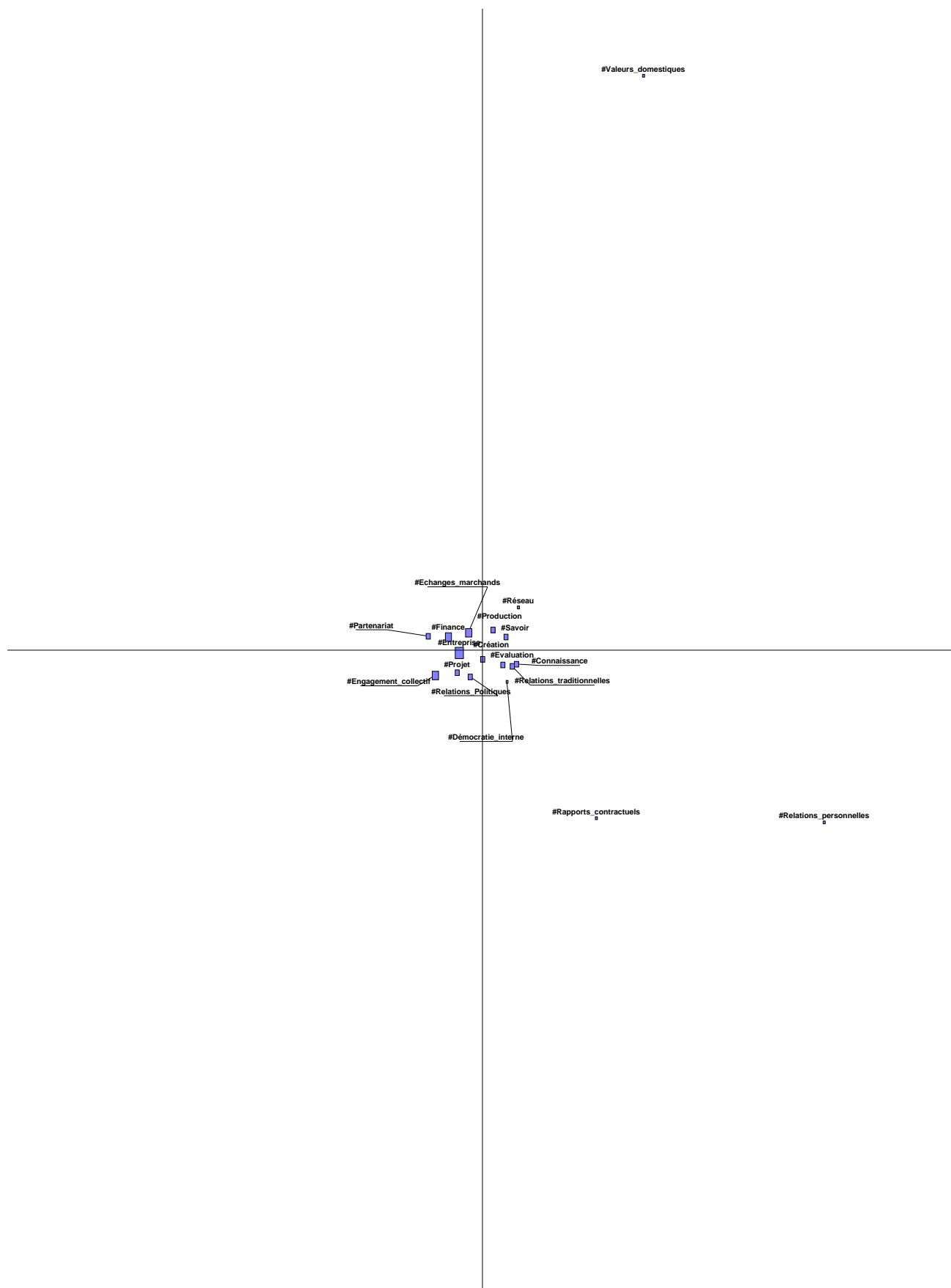
L'analyse des correspondances multiples a été construite à partir d'un dictionnaire de mots référés aux six principes de légitimité. Trois tests statistiques sur différents échantillons d'entretiens ont donné lieu à trois cartes factorielles, qui font apparaître des proximités ou des éloignements entre 18 variables-clés. Par contre, les résultats obtenus ne permettent pas de définir clairement les axes et donc les quatre cadrans.

En comparant les trois représentations graphiques suivantes, deux points sont à souligner. Tout d'abord, il ressort assez nettement que deux items, qui participent de la définition du principe domestique, sont très éloignés de tous les autres : les valeurs domestiques et les relations personnelles. On peut en déduire que du côté des OESS, des banques, ou de l'échantillon dans son ensemble, les idées de relations amicales ou familiales, de connaissances personnelles, de fidélité, de subordination, d'obéissance, d'honneur ou de sens du devoir, sont marginales dans la totalité des discours et ne s'associent guère au reste des argumentations. Aucun compromis entre acteurs ne peut donc être trouvé dans cet espace de valeurs. Un autre item, les rapports contractuels (principe marchand), se situe à l'écart pour l'ensemble de l'échantillon. Mais à y regarder de plus près, la faiblesse des termes contrats, négociation, transaction, ..., est relative aux discours des dirigeants de banques coopératives. Ces mots ne font pas sens dans leurs représentations, ce qui nous amène à les retirer de toute forme de compromis dans les rapports aux OESS.

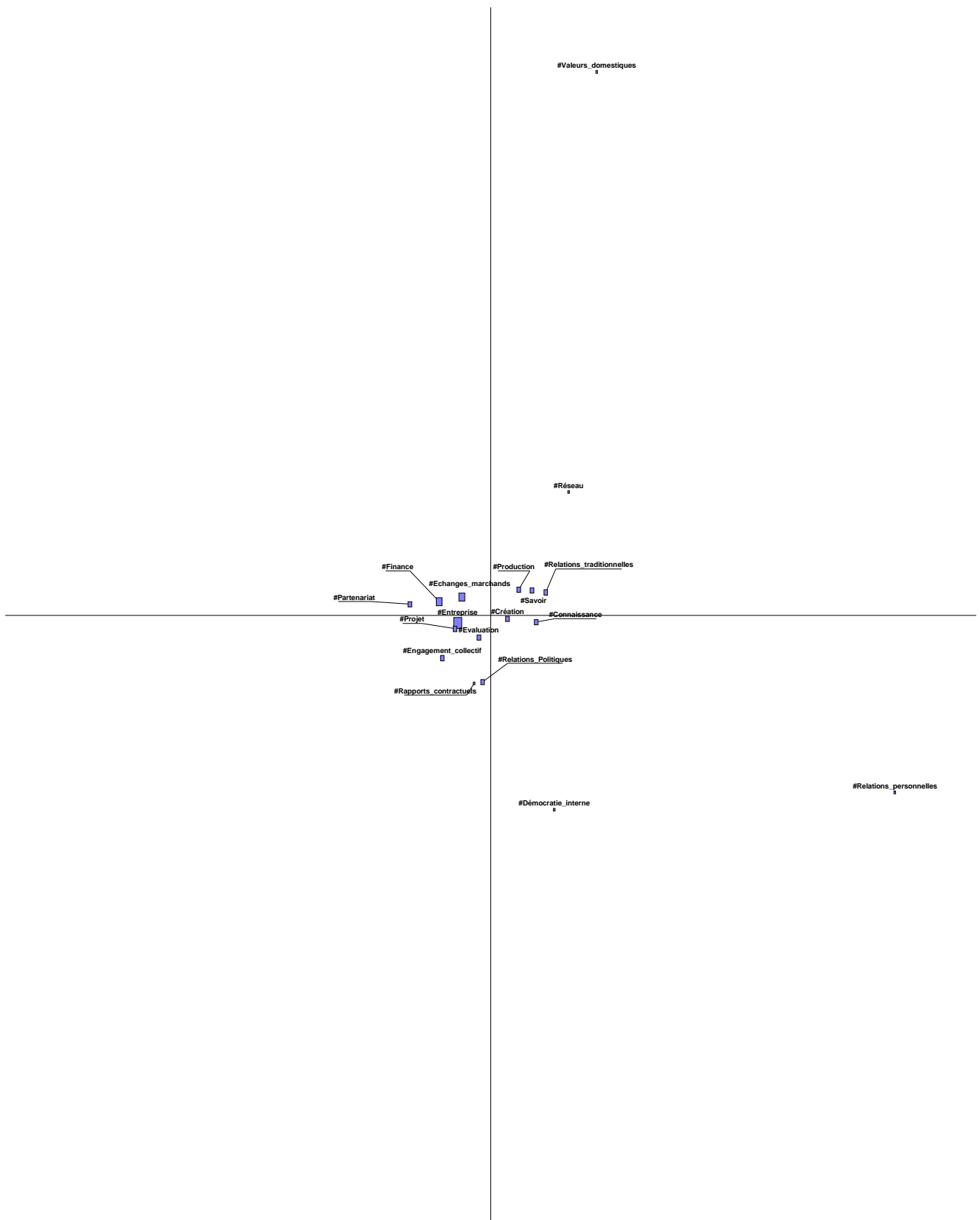
Sur le graphique 1, nous pouvons observer divers rapprochements entre variables-clés qui constituent des associations d'idées. Quatre systèmes se manifestent : I {évaluation – connaissance – relations traditionnelles} ; II {projet – engagement collectif – relations politiques} ; III {partenariat – finance – échanges marchands} ; IV {production – savoir – réseau}. L'entreprise prend toute sa signification en renvoyant autant au système III et IV. Le thème de la création est équidistant des quatre systèmes alors que celui de la démocratie interne ne semble pas vraiment pertinent au regard de son importance dans les discours et de la marginalité de son positionnement graphique. En s'appuyant sur ces observations, différents compromis pourraient être, par hypothèse, envisageables entre banques coopératives et OESS :

- le premier associerait l'efficacité et l'efficacité économique (gestion, résultats) à la compétence, à l'apprentissage, à l'expérience et aux situations locales ;
- le deuxième associerait l'entreprise tout d'abord au projet (communication, management, gouvernance), puis à l'engagement collectif des adhérents ou des sociétaires, à la coopération, à la mutualisation et aux valeurs de solidarité, enfin aux relations nouées avec les pouvoirs publics (surtout les collectivités territoriales) ;

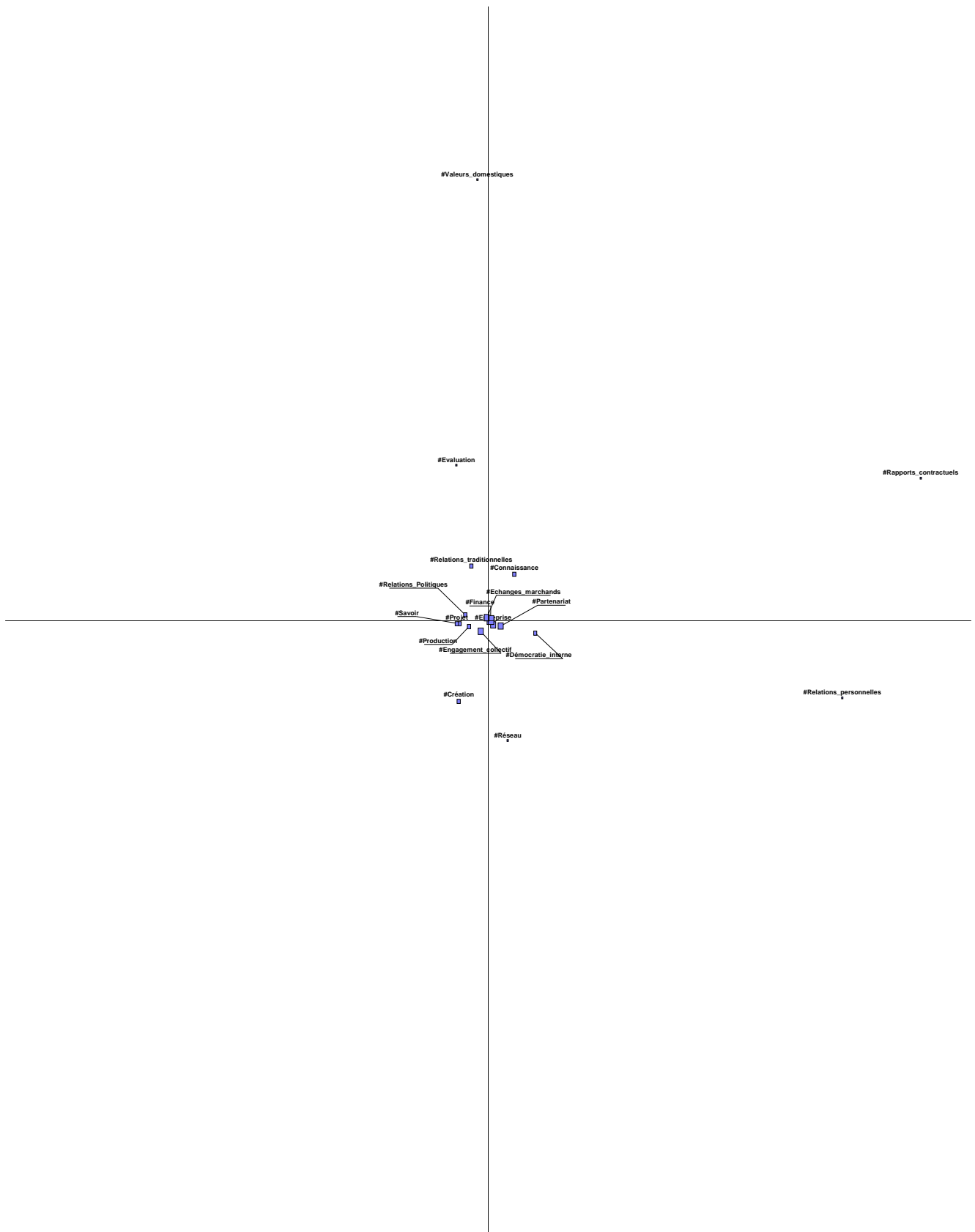
# GRAPHIQUE 1 : CORRESPONDANCES MULTIPLES SUR L'ÉCHANTILLON GLOBAL



## GRAPHIQUE 2 : CORRESPONDANCES MULTIPLES SUR L'ÉCHANTILLON OESS



### GRAPHIQUE 3 : CORRESPONDANCES MULTIPLES SUR L'ÉCHANTILLON BANQUES



- le troisième associerait l'entreprise aux formes que peut prendre le partenariat aux dimensions marchandes et financières des échanges ;
- le quatrième associerait la production avant tout à un savoir défini par des capacités et des croyances (à interpréter non comme des croyances idéologiques mais comme des façon de penser) et, de manière plus lâche, à des connexions et des rapports résiliants.

Le graphique 2, élaboré à partir de l'échantillon OESS, reproduit le système I {partenariat – finance – échanges marchands} de l'échantillon global et redistribue les items pour aboutir à quatre nouvelles associations d'idées : V {projet – évaluation} lié au système I par l'entreprise ; VI {production – savoir – relations traditionnelles} ; VII {relations politiques – rapports contractuels} ; VIII {création - connaissance}. Notons la mise à l'écart significative des thèmes ayant trait au réseau et à la démocratie interne et celle plus discutée de l'engagement collectif. Les OESS semblent converger, par hypothèse, vers quatre compromis :

- le premier associerait l'entreprise collective en premier lieu au management, à la gouvernance, et en second lieu à la gestion, l'efficacité et l'efficience ;
- le second associerait la production au savoir et à l'expérience ;
- le troisième associerait les relations aux pouvoirs publics à des rapports de négociation, de transaction, de contractualisation ;
- le quatrième associerait la création, l'innovation et l'imagination à l'apprentissage, à l'expertise et aux connaissances.

Le graphique 3, élaboré à partir de l'échantillon des banques coopératives, met en lumière deux nouvelles associations d'idées : VIII {Entreprise – finance – échanges marchands – partenariat} ; X {projet – savoir – production – relations politiques}. Les thèmes traités sous les qualificatifs de réseau, création, évaluation, relations traditionnelles et connaissance, sont isolés. L'engagement collectif étant situé à équidistance des deux associations d'idées, on peut considérer qu'il entre, peut-être suivant des modalités différentes, dans la manière de qualifier les deux compromis suivants :

- le premier associerait fortement le monde de l'entreprise aux relations et produits financiers ainsi qu'au marché (les clients, les prix et la concurrence) et au partenariat commercial ;
- le second imbriquerait le projet aux attributs du savoir et l'associerait à l'action de produire, aux prestations et techniques (dispositifs) mises en oeuvre, ainsi qu'aux relations qu'entretiennent les entreprises sociales avec les pouvoirs publics surtout en termes de subventions et de financements publics.

## **2. Des analyses croisées entre acteurs et variables-clés**

Issues d'analyses croisées entre les acteurs et les mots se rapportant aux variables-clés, trois cartes factorielles vont permettre d'émettre un certain nombre d'hypothèses sur les items qui caractériseraient les acteurs (facteurs de spécificité) et ceux qui seraient communs à plusieurs acteurs (facteurs de consensus). Précisons que ce ne sont que des hypothèses que l'analyse qualitative se chargera de confirmer, d'infirmer ou de minimiser sur deux secteurs associatifs étudiés, l'IAE et l'ACA, et sur l'échantillon bancaire.



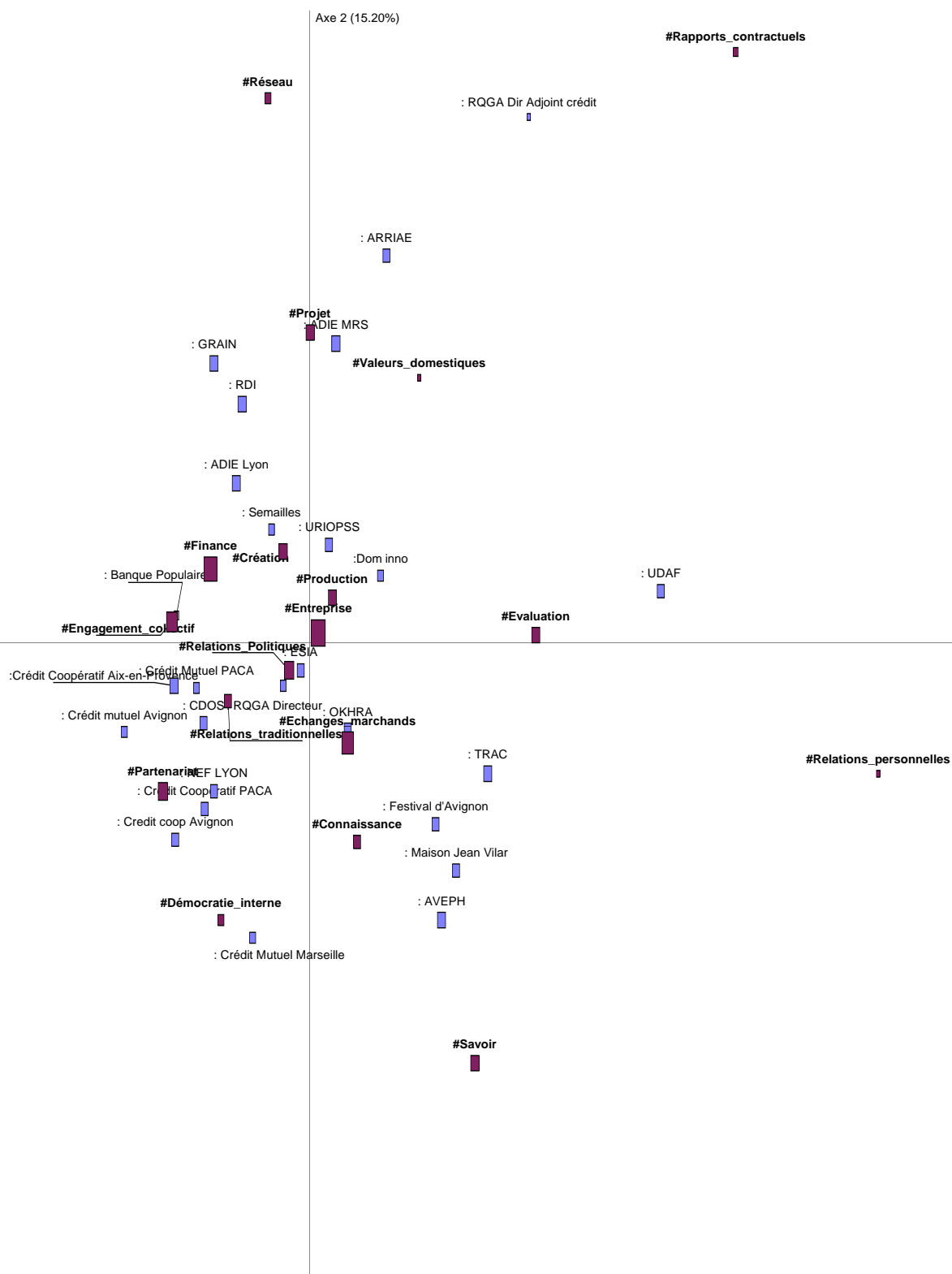
Portant sur l'échantillon global, le graphique 4 est celui qui offre le plus de possibilités de croisements et rapprochements entre les discours des représentants des banques et des OESS. A l'observation, certains items permettent de particulariser des acteurs et d'autres établissent des liens de proximité entre acteurs. Les traits suivants sont les plus significatifs :

- le discours enregistré auprès de la direction adjointe de la RQGA est marqué par les mots afférant au réseau et aux rapports contractuels, celui de l'ARRIAE par les mots afférant au réseau et au projet, celui de l'UDAF par l'évaluation et celui de la SCIC Ôkhra par les échanges marchands, celui d'ESIA par les mots afférant aux relations politiques et à l'entreprise, celui du Crédit Mutuel Marseille par la démocratie interne, celui de la Banque Populaire par les mots afférant à la finance et à l'engagement collectif ;
- le projet est un facteur de consensus pour les responsables des PFIL GRAIN et RDI, de l'ARRIAE et l'ADIE Marseille, la connaissance pour les responsables de trois associations culturelles (TRAC, Festival d'Avignon et Maison Jean Vilar) et une association du secteur médico-social (l'AVEPH), la création pour le responsable du chantier d'insertion Semailles et le dirigeants de l'URIOPSS, la production pour les responsable de l'URIOPSS et de Dom'inno, les relations politiques pour les directeurs d'ESIA et de la RQGA et le partenariat pour trois dirigeants bancaires (Crédit Coopératif Avignon et PACA, NEF).

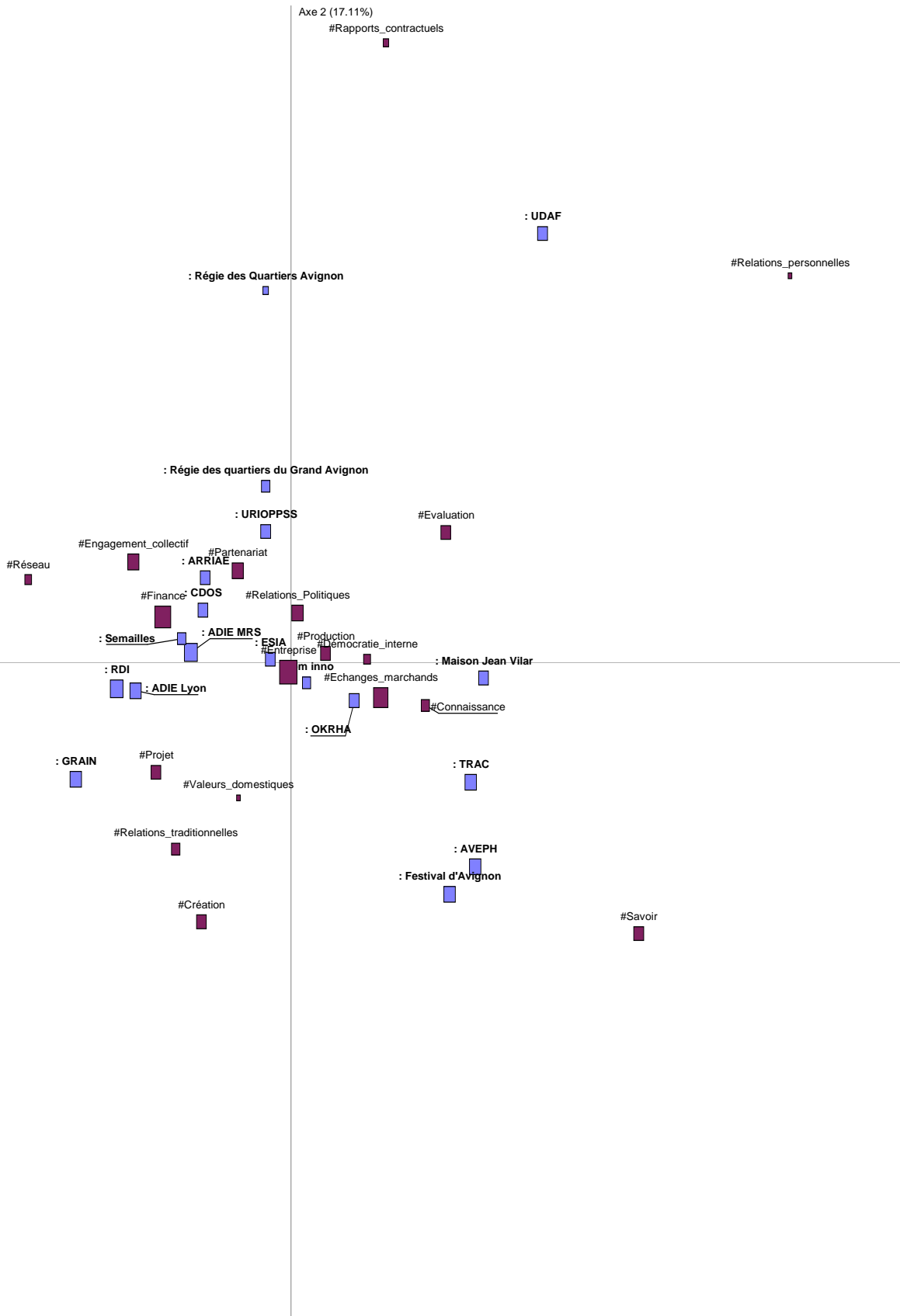
Il convient de faire trois remarques : d'une part, la centralité de l'item entreprise ; d'autre part, la proximité d'une bonne part des banques dans l'un des quatre cadrans ; enfin et surtout, la quasi inexistence de consensus entre banques et OESS autour d'un item, le seul cas apparent étant celui des dirigeants Crédit Mutuel PACA proches du président du CDOS à travers la référence à l'item relations traditionnelles.

Le graphique 5 résulte d'un second traitement statistique ne prenant en compte que les discours des responsables d'OESS. La direction de l'UDAF semble mise sous tension par l'évaluation, les rapports contractuels et les relations personnelles, tandis que le directeur de la PFIL GRAIN paraît légitimer son action par le principe domestique (valeurs domestiques, relations traditionnelles), la création (d'entreprise) et les projets (projection, communication). Le discours de la SCIC Ôkhra se réfère en priorité aux échanges marchands, quant à ses prestations et ses relations bancaires, et à la démocratie interne, administration collégiale en interne et participation au conseil d'agence bancaire. La connaissance est une variable de convergence des discours des directeurs de la Maison Jean Vilar et du TRAC (connaître et apprendre). Le festival d'Avignon et l'AVEPH apparaissent plus attirés par le savoir. Toutefois les directeurs de ces deux structures n'en parlent certainement pas avec les mêmes mots, le premier étant plus focalisé sur la culture et le second sur les capacités. La proximité des discours des directeurs d'ESIA et de Dom'inno est liée à l'entreprise, mais les relations politiques sont prégnantes dans le premier cas alors que le discours de l'association du secteur des services à la personne est vraiment polarisé sur le principe de légitimité productif. Enfin, les questions financières liées aux relations bancaires semblent constituer un facteur de consensus entre l'ARRIAE (forte présence du partenariat qui la rapproche de l'URIOPSS), le CDOS, Semailles et l'antenne de l'ADIE PACA. Nous n'avons pas repéré de consensus sectoriel mais bien plutôt une forte disparité de situations.

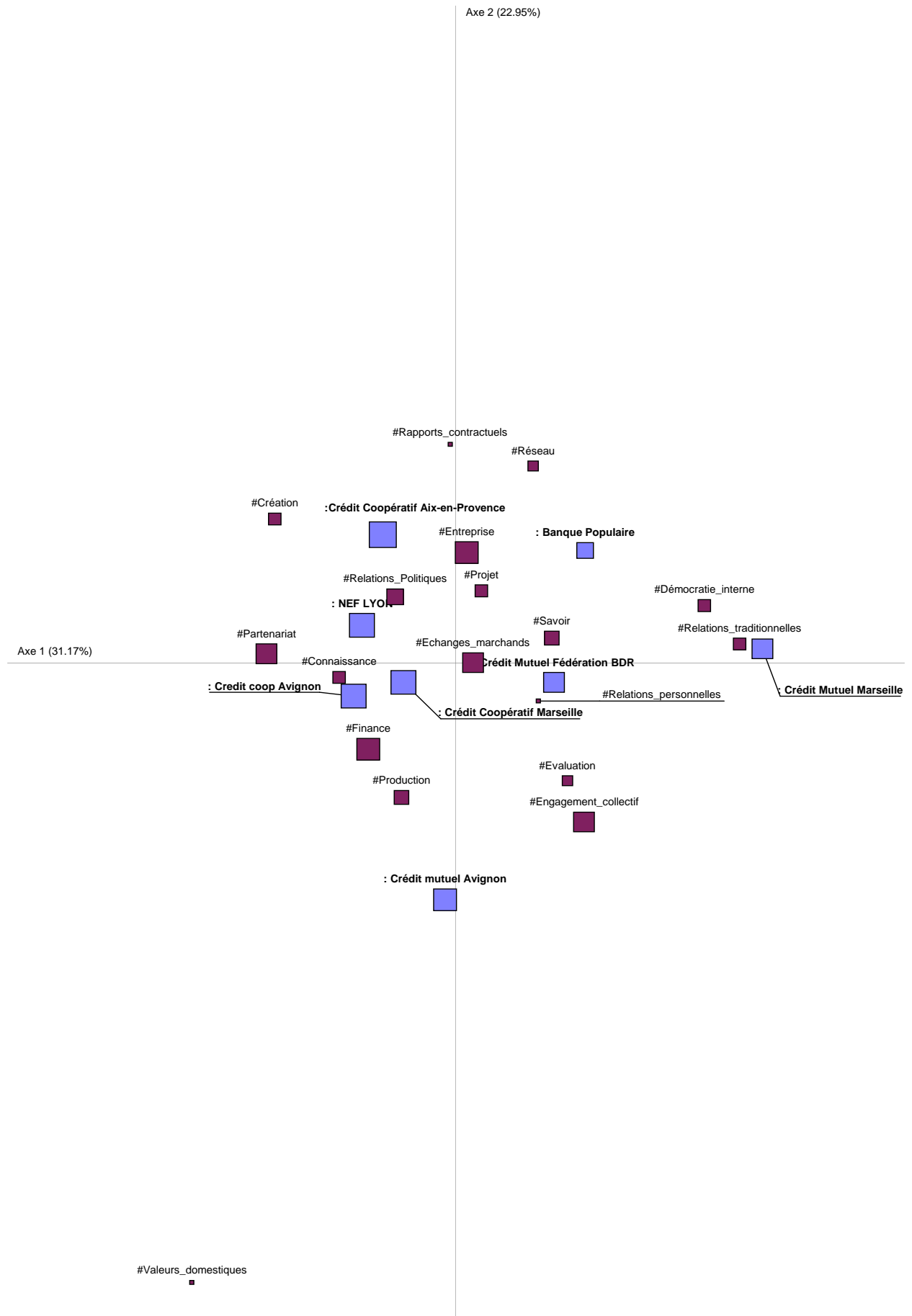
### GRAPHIQUE 4 : ANALYSE CROISEE SUR L'ECHANTILLON GLOBAL



**GRAPHIQUE 5 : ANALYSE CROISEE SUR L'ÉCHANTILLON OESS**



## GRAPHIQUE 6 : ANALYSE CROISEE SUR L'ECHANTILLON BANQUES



Le troisième graphique (G. 6) représente les positions respectives de structures de banques coopératives. La plupart d'entre elles se singularisent par rapport à un ou plusieurs items :

- le discours recueilli auprès du directeur d'une caisse marseillaise du Crédit Mutuel se caractérise par une référence exclusive aux relations traditionnelles, celui du directeur de la caisse d'Avignon par une référence à la production et à l'engagement collectif, alors que celui de deux dirigeants de la fédération régionale est marqué par les échanges marchands et le savoir.
- le directeur de l'agence d'Aix-en-Provence ayant un discours partagé entre l'inspiration (la création), le productif (l'entreprise) et la dimension civique (les relations politiques).
- Le directeur de la NEF émet des idées qui balancent entre partenariat, relations politiques et connaissance, et le directeur de la Banque Populaire se situe entre l'entreprise, le réseau, le projet et la démocratie interne.

Parallèlement, une variable-clé semble toujours pouvoir faire consensus entre acteurs :

- l'entreprise entre les directeurs de la Banque Populaire et de l'agence d'Aix-en-Provence du Crédit Coopératif ;
- la démocratie interne entre les directeurs de la Banque Populaire et de la caisse de Marseille du Crédit Mutuel ;
- les échanges marchands entre les dirigeants de la fédération régionale du Crédit Mutuel et le dirigeant régional du Crédit Coopératif ;
- les relations politiques entre le directeur de la NEF et le directeur de l'agence d'Aix-en-Provence du Crédit Coopératif.

Mais apparemment, entre ces structures bancaires, il y a très peu de situations consensuelles émergentes fondées sur plusieurs items, y compris à l'intérieur d'une même entreprise (entre établissements et direction régionale). Signalons cependant une proximité discursive entre le dirigeant régional du Crédit Coopératif et le directeur de l'agence d'Avignon s'appuie sur les principes de l'inspiration (la connaissance) et marchand (la finance), de même entre le directeur de l'agence d'Avignon du Crédit Coopératif et le directeur de la NEF autour de la connaissance et du partenariat.

A la suite de ces analyses, nous constatons une forte hétérogénéité des combinaisons, qui ne dégagent ni de cohérence sectorielle pour les OESS, ni de cohérence d'entreprise pour les banques coopératives, ni de cohérence entre variables-clés d'un même principe. Il s'agit donc maintenant de passer à une démarche moins systématique mais plus fouillée de décryptage des discours afin de faire apparaître des idées force et des tendances affirmées.

### **CHAPITRE 3 – UNE DÉMARCHE QUALITATIVE DE DÉCRYPTAGE DES DISCOURS**

Dans un troisième chapitre, nous avançons des raisons aux pratiques discursives proches ou éloignées des interlocuteurs représentatifs, en privilégiant du côté des OESS les secteurs de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) et de l'Accompagnement à la Création d'Activité (ACA). Le but est d'éclairer par conséquence les différences et les similitudes entre organisations instituées, de rechercher les compromis qu'elles peuvent ou pourraient nouer et ainsi les conventions réelles ou potentielles qui supportent leur coordination.

# **I. Cerner des déterminants sur deux secteurs : l'Insertion par l'Activité Economique et l'Accompagnement à la création d'activité**

## **1. Une dominance des principes marchands et productifs ?**

En premier lieu, nous devons nous interroger sur la force d'attraction de la dominance des deux principes marchand et productif dans les discours associatifs, avec la présence des échanges marchands et financiers et de l'entreprise. Nous allons nous focaliser sur les secteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) et de l'accompagnement à la création d'activité (ACA), qui apparaissent particulièrement influencés par les logiques productives et marchandes après un décryptage des différents discours.

Prenons tout d'abord quatre structures spécialisées sur l'accompagnement et le financement à la création de très petites entreprises, deux antennes de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) et deux Plate Formes d'Initiative Locale (PFIL). Elles ont à incorporer dans leur activité et leur organisation de fortes contraintes productives, comparables à celles que doit assumer toute entreprise de service, et à faire face à des formes concurrentielles directes sur des marchés ou indirectes sur des quasi-marchés.

La concurrence potentielle directe entre les antennes de l'ADIE et les PFIL se fait relativement sentir sur les marchés clients (les potentiels porteurs de projet) entre ces deux types de structures, mais surtout avec certaines banques coopératives qui envisagent de se développer des produits de micro-crédit. C'est ce qui conduit actuellement l'ADIE à réintégrer l'accompagnement à la création d'activité et à se repositionner vers le bas de la pyramide sociale des actifs précarisés. Précisons cependant que pour l'instant nos interlocuteurs ne signalent pas de situations flagrantes de concurrence mais plutôt un partage des parts de marché en PACA, étant donné le chômage massif, ou une étroite collaboration locale liée à l'histoire imbriquée des structures en Rhône Alpes. Ajoutons comme raisons aussi les différences de volume et de modalités de financement ainsi que le ciblage sur le projet (PFIL) ou sur l'individu qui est censé le porter (ADIE).

Les délégations régionales de l'ADIE et les réseaux de PFIL se font pour partie concurrence dans la captation de financements privés bancaires, de financements publics (collectivités territoriales). Sur le premier point, l'ADIE a récemment centralisé la contractualisation des prêts avec les banques (« Unité de Gestion des Prêts »), ce qui offre le double avantage de négocier, à travers l'effet de taille, de meilleurs taux bancaires et de réaliser des économies de coûts de transaction par une négociation centralisée, l'unification des contrats, la standardisation des procédures et une très nette amélioration de la gestion des flux financiers (rapidité et homogénéité de décaissement des prêts, instantanéité des retours sur impayés et plus forte réactivité vis-à-vis des clients s'accompagnant d'une augmentation sensible du recouvrement amiable).

*« ... il y a cinq ans de cela, il n'y avait que l'ADIE sur le créneau du micro crédit. Mais c'est vrai que le micro crédit, Jacques Chirac s'est mis à en parler, Attali aussi, en 2005 c'était la nouvelle année internationale du micro crédit, cette année c'était le prix Nobel de la paix, Muhammad Yunus qui est le fondateur du micro crédit. Maria Novak a été élue femme de l'année 2007. C'est un phénomène de mode. Du coup, qui dit mode dit structures qui se positionnent dessus. Donc apparition d'une concurrence. Autre phénomène, comme on intervient parce que les banques n'y vont pas, et comme ça marge, alors certaines banques ont décidé d'internaliser l'outil micro crédit. Je pense à la Caisse d'Epargne, qui devant leur difficulté d'utiliser les PELS, et leur manque de volonté de distribuer sous forme de mécénat, ont trouvé des subterfuges en créant leurs propres structures et se faire leurs propres crédits en internes. Ici CREASOL et sur l'ensemble de la France Parcours Confiance. Avec pour conséquence l'apparition d'un secteur concurrentiel, le positionnement du réseau France Initiative Réseau, donc des plates-formes d'initiative locale sur un public qui n'est pas leur public et où ils ne savent pas faire. » (Délégué ADIE PACA)*

*« On aura probablement dans les années à venir des partenaires bancaires actuels qui seront nos concurrents et qui interviendront sur la cible peut être haut de gamme des créateurs qu'on finance actuellement ... Il y a déjà des tensions assez vives avec notamment les Caisses d'Epargne qui souhaitent développer un produit de micro-crédit qui s'intitule « parcours confiance » et qui utilise en fait une partie des ressources qu'elles ont dans le cadre des PELS pour bonifier leurs taux d'intérêt ... et sans garantie parce que les PELS ont permis de la création de fond de garanti qu'ils faut pouvoir utiliser, des outils de prêt d'honneur ... Notre cible ne sera pas la même que celle visée par les Caisses d'Epargnes au niveau de créateurs qui sont globalement bancarisables, ça sera d'aller au contraire vers les publics les plus en situation précaire. » (Dél. ADIE Rhône Alpes)*

*« Déjà l'ADIE en permanence ira vers le bas de la pyramide. C'est à dire qu'il n'y aura pas de concurrence probablement avant longtemps sur le bas de l'échelle. Il y a un certain nombre de projets qui nécessite des besoins d'accompagnement assez lourds. Pas seulement sur le projet mais vis à vis du créateur lui-même, sur les aspects administratifs, sur les aspects de relations et d'argent, sur les aspects de confiance en lui. » (Délégué ADIE Rhône Alpes)*

*« Après l'apparition de la concurrence, ..., on a pris la décision que je trouve saine et enthousiasmante, de se positionner sur le bas de la pyramide. C'est à dire qu'à l'heure actuelle les réseaux concurrentiels qui apparaissent se positionnent sur le Rmiste de 35 ans, marié et deux enfants. Le public classique que l'on avait depuis une dizaine d'années. Alors je dirais « tant mieux », le but de l'ADIE c'était d'amener les banques sur ce public là. ... je vois bien que de plus en plus il y a des prêts complémentaires attribués à des allocataires du RMI, à des moins de 26 ans, de trois, quatre, cinq milles euros de la part des banques. A l'époque cela n'existait pas. Donc les banques ont changé leur regard sur ce public mi précarisé. Donc cela a amené l'ADIE à réfléchir et à intervenir sur un autre public ... se diriger vers le bas de la pyramide nous amène à rencontrer d'autres réseaux avec lesquels on ne travaillait pas. Donc les réseaux d'intégration des gens issus de l'immigration mais de première génération, les gens du voyage, les gens qui sortent de prison, beaucoup les gens du voyage donc un public qui à l'heure actuelle n'est touché par aucun autre réseau. » (Délégué ADIE PACA)*

Comme le souligne le directeur de la PFIL du Grand Avignon, la relation qui se noue entre Plate-forme et banques repose sur un double intérêt marchand : pour la PFIL, une demande formulée en termes de nécessité du rôle de prescripteur des banques, qui orientent des porteurs de projet, de soutien financier et d'apport de bénévoles qualifiés ; pour les banques, l'objectif de minimisation du risque financier et d'économie de services se traduit par une demande de capacités de co-construction des projets pour des publics peu dotés en capital culturel-éducatif et socialement précarisés, de suivi des créateurs d'entreprise au cours des premières années, de sécurisation des prêts par des dispositifs de garanties financières alimentés par des fonds publics. Cette adéquation d'intérêts est à l'origine d'une complémentarité fonctionnelle entre les PFIL et les banques, dans laquelle les premières acceptent de renforcer les apports personnels des porteurs de projet et de permettre l'effet de levier bancaire (par l'intermédiaire du prêt à taux zéro), mais de bénéficier ainsi de relations privilégiées avec les « *partenaires bancaires* », plus stables dans le temps et plus approfondies, qui équivalent à des avantages compétitifs.

*« Notre action de financement ne vient pas se substituer à l'action classique du système bancaire, elle est bien là pour apporter un complément, pour impulser l'action du système bancaire, apporter un complément parce que l'on sait très bien qu'aujourd'hui un partenaire banque, même s'il est amené aujourd'hui à se poser des questions sur le risque, va rationaliser son risque et essayer de voir dans quelles mesures il peut financer un projet donné. En règle générale, il partira sur de l'investissement et financera très rarement de la trésorerie. »*  
(Directeur GRAIN, PFIL d'Avignon)

Le discours tenu par les directions régionales de l'ADIE et locales des PFIL est imprégné de références au principe productif. D'une part, les antennes de l'ADIE doivent se repositionner en termes d'organisation du travail et de la production, à la fois pour s'adapter à une croissance interne (augmentation de leurs capacités), pour réintégrer l'accompagnement jusqu'alors délégué à « des partenaires » (boutiques de gestion ou PFIL) et pour pouvoir intervenir sur un segment de clientèle plus précarisée.

*« On se rend compte que les réseaux d'accompagnement ont leur propre logique financière et en fait le public sur lequel nous on travaille ne les intéresse pas financièrement. Pour pouvoir être accompagné par un partenaire technique il faut rentrer dans une case. Etre allocataire du RMI, avoir moins de 26 ans, ... , être femme ou handicapé, etc. Les gens de voyage ou une personne qui n'est inscrit nulle part, qui n'est pas à l'ANPE, n'ont pas de case, ils ne peuvent pas être pris en compte financièrement. Dans les mois à venir, on va être dans l'obligation d'internaliser de plus en plus la mission d'accompagnement, qu'on laissait à des partenaires, qui avec l'apparition de la concurrence ne jouent plus le jeu. Tu orientes plusieurs dizaines de personnes qui t'ont contacté vers des partenaires techniques, et tu n'en retrouves aucun à la sortie, ils sont dispatchés vers d'autres opérateurs financiers pas forcément mieux adaptés pour eux ... Avec l'internalisation, il y a donc plusieurs difficultés. Afin d'aider le maximum de personnes, pour les sortir de la misère et de la pauvreté, sans forcément avoir une augmentation exponentielle de nos frais, il ne s'agit pas de doubler nos effectifs, on est rentré dans une logique de productivité. Se pose le premier problème avec les anciens qui étaient dans une logique sociale. Des salariés ont du mal à adhérer à cette logique de productivité. Dans le recrutement à venir, il va nous falloir orienter les recrutements sur des profils plus commerciaux que sociaux. On est toujours une association mais avec des contraintes de grosse entreprise, des contraintes de temps de travail, de mobilité ... ». (Dél. ADIE PACA)*



Parallèlement, les PFIL ne sont pas soumises au mêmes contraintes concurrentielles mais leurs cadres dirigeants ont conscience que l'attrait qu'elles exercent auprès des banques et des collectivités territoriales, et leurs attributs dans les négociations, n'est pas du à leur pouvoir de prescription (dans le parcours des porteurs de projet) ou à des effets de taille (économie d'échelle). Leurs principaux atouts résident essentiellement dans leur efficacité et leur efficacité en termes de qualité du service rendu et de coûts transférés ou évités, critères sur lesquels elles sont évaluées et acquièrent leur notoriété, mais qui les placent dans la situation inconfortable de devoir assumer à la fois un rôle de « sous-traitance » vis-à-vis des banques et de prolongement du service public tout en recevant de moins en moins de financements publics de la part des différentes collectivités territoriales au niveau des fonds d'intervention.

*« On rend énormément service aux banques ... fonctionnement et compétences qu'il y a ici, financé par des fonds publics ... pas suffisamment de financements bancaires pour le travail que l'on fait pour ces banques parce que lorsque l'on inscrit les dossiers à la place des chargés d'affaires, qu'ils ont un dossier tout prêt, tout instruit et qu'il n'y a plus de question à se poser sur le risque, c'est quand même une grosse partie du travail du banquier qui est fait. »*  
(Directeur PFIL Lyon)

*« La banque a un premier retour, des projets qui sont bien ficelés et qui déchargent les chargés d'affaire professionnels ou qui leur permettent de ne pas les démultiplier pour gérer le portefeuille d'entreprises. Aujourd'hui, elles s'appuient énormément sur les plates-formes d'initiatives locales et se concentre sur leur coeur de métier ... Aujourd'hui, 60% de nos financements du fond d'intervention sont publics et 40% sont privés. Le financement du fond de fonctionnement est intégralement public (Conseil Régional, Conseil Général, Communauté d'agglomération, Fonds européens) pour un budget de fonctionnement de 180 000 euros. Le fond d'intervention est autofinancé à plus de 50 % grâce aux remboursements qui sont en cours. Cette part d'autofinancement augmente et c'est d'ailleurs une attente de nos partenaires publics que de réduire le besoin de financement public qu'on sollicite, mais en fait le taux de croissance annuel du nombre de prêts de 20% et la gestion des impayés nécessitent toujours une implication forte des pouvoirs publics. »*  
(Dir., PFIL d'Avignon)

ESIA et l'ARRIAE sont des structures régionales situées dès leur origine, en amont des organisations implantées localement, la seconde association étant par essence une institution résiliente. Pour autant, leurs liens d'interdépendance aux banques et aux instances politiques reposent là encore sur des logiques productives et marchandes, explicitées dans le discours des responsables rencontrés. La régie de quartier du grand Avignon est une entreprise solide sur le plan budgétaire et de taille importante au niveau productif et de l'emploi, alors que le chantier d'insertion Semailles se caractérise par des difficultés productives et financières inhérentes à l'essence même de son activité. Cette différence sensible au niveau de l'organisation de la production et des stratégies marchandes est déterminante.

*« On a décidé de créer un outil d'intervention en capital et de garanti d'emprunt bancaire ... un outil dont le métier est l'expertise financière et dont la cible initiale était principalement de constituer des projets pour l'insertion par l'activité économique ... outil financier de prêt pour des départs de projets par rapport à des besoins associatifs de pouvoir financer des besoins de trésorerie parce que aucune collectivité locale n'acceptait de financer ... leur apporter du conseil, essayer de les former, leur expliquer pourquoi c'est nécessaire d'être dans une logique entrepreneuriale et expliquer aussi aux collectivités locales pourquoi il est important que les structures qu'elles subventionnent pour mener leurs politiques d'emplois soient saines financièrement. Avec la réduction des ressources publiques et la rationalisation des politiques publiques, ça veut dire mettre des fonds publics sur les structures qui sont capables, en matières d'insertion ou de développement d'emploi, de porter des projets correctement gérés et dirigés. Aujourd'hui sur un dossier on peut passer dix jours de consultations et ils nous arrivent sur des dossiers d'évaluer le coût d'intervention à huit - dix milles euros mais ce n'est pas gênant puisque derrière on investit de soixante à deux cent milles euros. Tout le travail que l'on fait, les banques n'ont pas à le faire en matière d'expertise. Elles externalisent une partie de leur expertise et on leur ramène de la clientèle en comptes bancaires professionnels. Elles ont donc intérêt à travailler avec nous. » (Directeur d'ESIA)*

Répondant à des appels d'offre publics ou parapublic (Office HLM) et mise en concurrence (clauses d'insertion dans certains cas), la régie de quartier du Grand Avignon doit produire des prestations évaluées, et soumises à des pénalités, qui nécessitent un travail d'une qualité équivalente à celle d'une « entreprise dite classique » (Dir. RQGA). Dans ce sens, elle est perçue par les pouvoirs publics locaux exclusivement comme prestataire de services. D'autre part, les financements publics perçus au titre des emplois d'insertion sont conditionnés à une seconde évaluation qui porte sur « les sorties ou évolutions positives » (formation en interne ou par la suite, emploi à la sortie). Mais ce qui pourrait apparaître comme deux contraintes muselant l'activité se révèle en fait des opportunités de gestion. L'autofinancement à 80% de la régie de quartier (ressources marchandes) lui permet ainsi une forte autonomie de gestion et une position confortable dans les rapports aux banques. De plus, les contrats d'emploi sont à plein temps et le travail dans les quartiers implique non seulement une certaine résistance physique et psychologique mais aussi des capacités minimales de la part des actifs employés, qui sont donc sélectionnés.

*« Les personnes qui travaillent à la régie sont en situation de travail réel comme dans une entreprise, il y a un contrôle à réaliser par nos encadrants mais également par les différents techniciens de la ville et l'on a une obligation de résultat sur la prestation qui est réalisée... Le PLIE et nos autres partenaires (le Direction du Travail, la Préfecture) nous demandent des comptes ; nous sommes dans l'obligation de donner des chiffres et nous avons des obligations de résultat de 30% de sorties positives par rapport au Fond Social Européen. Une sortie ou évolution positive correspond à toute sortie de personne vers une formation ou vers l'emploi. L'année dernière, nous avons eu un taux de 56% d'évolution positive. Notre objectif est de faire en sorte que toutes les personnes qui sont passées à la régie en sortent avec des formations, avec des qualifications, mais également qu'elles aillent vers le secteur marchand ...Nos relations avec les banques sont excellentes car on a un fond de roulement et pas de problème de trésorerie. Les banques viennent nous voir essentiellement pour qu'on place notre fond de roulement en SICAV. On n'est pas dans des problématiques de débit. On est un client idéal. » (Dir. RQGA)*

« Une mission locale est considéré plus du coté service public alors que les financeurs nous voient comme une entreprise qui nettoient le quartier, qu'on fasse ou non du lien social, on est plus vécu comme prestataire de service. »  
(Dir. adjointe, RQGA)

Le chantier d'insertion Semailles se situe à une étape du parcours d'insertion, où les personnes qui acceptent un contrat aidé sont beaucoup plus désaffiliées. Par rapport à la régie de quartier, la construction du projet professionnel exige plus de temps d'encadrement technique (retour à l'emploi et accompagnement socioprofessionnel) dans un secteur d'activité soumis à des aléas naturels. La faible part de ressources marchandes dans le budget (moins de 20%), la centralité du non marchand (plus de 80%) et le choix d'une place limitée du non monétaire (intervention ponctuelle du bénévolat en production et présence surtout dans l'administration) créent une double dépendance du chantier d'insertion vis-à-vis des financements publics et bancaires. Cela est d'autant plus vrai dans une période caractérisée par une diminution notable du Fond Social Européen (16% en 2007), des négociations tendues avec le Conseil Général sur la reconnaissance de l'utilité économique et sociale, et une hausse des charges sur les nouveaux contrats d'emplois. C'est ce qui conduit Semailles à solliciter des financements bancaires réguliers au titre de la loi Dailly, afin d'assumer des décalages de trésorerie entre l'acceptation des subventions et leur versement, et à rechercher de nouveaux marchés pour relâcher la pression budgétaire et gagner en autonomie de gestion.

## 2. Quel sens donner au principe civique ?

En deuxième lieu, nous devons revenir sur les valeurs et les principes de l'économie sociale et clarifier les raisons de l'apparente faiblesse du principe civique dans les discours. Portent-ils sur l'engagement collectif, sur la démocratie interne des structures associatives ou plutôt sur les relations aux politiques ? Le premier terme doit nous interroger sur la manière dont les responsables entrevoient ou abordent plus franchement l'utilité sociale. Le second renvoyant à l'un des piliers de l'économie sociale, la gestion démocratique, est marginal dans le discours, alors que les relations politiques apparaissent essentielles.

Ce qui ressort des entretiens, c'est qu'aujourd'hui une OESS n'est socialement valorisée et financièrement favorisée (exonération d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, avantages en nature, ...), que si elle fait la « preuve » quantitative de son utilité sociale. La « preuve » qualitative de l'engagement collectif, par l'affichage de valeurs désintéressées ou de pratiques bénévoles et solidaires, n'est plus suffisante pour bénéficier de ressources non marchandes. A la lecture des entretiens, deux propositions se dégagent. Le bénévolat et la solidarité prennent différentes formes et possèdent des significations variables selon les structures. Les principes marchand et productif s'articulent bien ou rentrent en collision avec le principe civique, avec plus ou moins de force suivant les OESS.

Le bénévolat se concrétise par du bénévolat de gestion, à travers la participation de personnalités à des conseils d'administration, du bénévolat productif, à travers la participation d'experts à des comités d'engagement et suivi/parrainage des porteurs de projet, et du bénévolat d'utilisateurs, à travers la participation d'adhérents d'association à des tâches liées à l'activité. La composition des conseils d'administration est à la fois représentative de l'activité de la structure et significative des rapports institués entre logiques d'entreprise et/ou marchande et logiques civiques. De même, l'importance du bénévolat productif et d'utilisateurs, en nombre et en valeur économique, est un critère de singularisation des structures. Ce type

de bénévolat est absent à la Régie de quartier, pose des problèmes d'ordre managérial, technique et logistique à l'ADIE qui compte l'alléger sensiblement à l'avenir, est marginalisé à ESIA où sa faiblesse est ressentie comme la démonstration d'une crise du projet associatif (statut associatif présenté dans ce cas comme « inadapté » et « pénalisant » dans le domaine de l'entreprise et de la finance ; structure « fourre tout » ; image « péjorative » et « pas sérieuse »), fait partie intégrante de la production du service dans les PFIL, se révèle enfin centrale dans le fonctionnement des chantiers d'insertion (GIANFALDONI, 2005).

*« Mobiliser les experts bénévoles c'est très difficile. Soit tu reçois des bénévoles qui ont besoin de reconnaissance mais qui viennent pour eux même, soit des bénévoles très altruistes mais qui n'ont pas les compétences techniques demandées, soit des bénévoles très peu fiables sur les horaires et sur les disponibilités. Dans ces conditions, la gestion de ressources humaines bénévoles est consommatrice de temps. »*

(Dél. ADIE PACA)

Les relations aux institutions politiques qu'entretiennent les OESS ne sont pas du même ressort. La fonction première d'« inter-réseaux » au niveau régional de l'ARRIAE la prédestine à une présence récurrente auprès des collectivités territoriales notamment et façon secondaire auprès de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), à assumer un rôle de lobby politique. Etant au service des collectivités territoriales, ESIA se trouve intimement liée aux politiques publiques (« durant des années, logique de quasi service public » ; « service public avant tout car subventionné à 90% par des fonds publics »). Le chantier d'insertion Semailles est typiquement une structure mixte (reconnue légalement en 2000), qui hybride les ressources marchandes (chiffre d'affaires non négligeable), non monétaires (bénévolat actif) et non marchandes (impératif de financements publics), tout en connaissant un désengagement de l'Etat justifié par une argumentation tournée vers les bienfaits de la valorisation marchande.

Les deux PFIL sont largement appuyés, depuis leur origine, par les collectivités territoriales, dont elles dépendent financièrement mais avec qui les relations ne sont pas conflictuelles mais bien au contraire s'inscrivent dans des schémas régionaux de développement économique. Ce soutien fortement marqué peut se faire, d'après les responsables de l'ADIE, au détriment des autres structures. Ainsi, les antennes de l'ADIE ont vu leurs subventions publiques diminuer, sans compensation externe par des dons ou des actions de mécénat. Pour la régie de quartier, les relations distendues avec les collectivités territoriales sur la question de l'utilité sociale s'expliquent par une incompréhension de leur part de la complexité des dispositifs humains mis en œuvre et par une reconnaissance superficielle des valeurs de justice et de solidarité engagées et de la réalité du travail de lien social effectué dans les quartiers, mais l'autonomie budgétaire par rapport aux financements publics a l'avantages de permettre une autonomie de fonctionnement et d'organisation productive.

*« Dans le Vaucluse il y a beaucoup de chantiers d'insertion, historiquement elles sont dans le secteur hors marchand. Il a fallu pas mal cravacher pour pouvoir se faire reconnaître à notre juste valeur dans le secteur mixte ... On a les financements publics en terme de subventions d'exploitation mais en même temps on génère un chiffre d'affaire. Il y a eu des départements où les collègues qui voulaient monter un jardin de Cocagne n'ont pas pu le faire parce qu'on leur disait " vous êtes dans un secteur marchand " donc il vous faut créer une entreprise d'insertion, ce qu'ils ont fait et ils se sont ramassés par manque de*

*conditions et de possibilités d'avoir un chiffre d'affaire conséquent et des marges de bénéfices. La plus part des chantiers d'insertion en Vaucluse se sont créés sous la forme du non marchand culturellement ... C'est compliqué de faire comprendre à certains partenaires que tout n'est pas uniforme dans les chantiers, que selon le support choisi ça génère des coûts différents. Ce qui est paradoxal c'est qu'à un moment donné on n'avait pas droit à certaines aides sous prétexte qu'on avait un chiffre d'affaire, mais générer un chiffre d'affaire demande une organisation, du temps, de l'énergie, de manière considérable ; on a été pénalisé, comme si le chiffre d'affaire c'était du bénéfice. Il y a une méconnaissance assez forte de la gestion de nos structures chez nos partenaires publics. Maintenant les financements publics sont à la baisse, on nous dit "augmentez votre chiffre d'affaires", "allez vers le secteur marchand", on nous pousse vers les marchés publics mais nous ne sommes pas dans cette logique. Il faut pouvoir assurer les prestations et cela pose des problèmes d'efficacité mais aussi de sens. Si c'est la course au rendement, comment faire pour que les personnes que l'on reçoit puissent rester dans nos structures. Cela nous conduirait à embaucher dans le futur des personnes qui sont beaucoup moins éloignés de l'emploi ou qui cumulent beaucoup moins d'handicap, et finalement les chantiers d'insertion changeraient de nature ..... Pourtant nos adhérents ce sont des personnes qui le plus souvent sont intéressées par l'objet social de la structure. Mais aussi par le coté bio. Il y a un noyau dur depuis dix ans, des militants qui sont engagés ailleurs, que se soit dans leur profession, dans le social ou l'éducatif ... Il y a aussi des fois des personnes qui sont plus dans le fait de prendre leur panier sans trop se poser des questions, plus dans la consommation. Le seul geste d'être adhérent de Semailles n'est pas neutre. Les personnes sont plus ou moins impliquées, comme dans le conseil d'administration. Il y a différents collèges : le collège agricole, le collège économique, le collège social, le collège des personnels ressources et le collège adhérent puisqu'on organise au cours de l'année plusieurs manifestations, la kermesse de Semailles, les journées portes ouvertes, on participe à des manifestations organisées ailleurs et on appelle régulièrement les adhérents à se mobiliser. Leur solidarité s'exprime quand Semailles connaît des difficultés de financement. Ils nous soutiennent financièrement. Pour vous donner un autre exemple de participation des adhérents, on est sur la création d'un projet de fleurs, cela va s'appeler les fleurs de Cocagne et on a fait appel aux adhérents pour nous aider à monter des serres. Des personnes sont venues durant des week-end entiers, ce qui correspond à une quarantaine de journées de travail. »*

*(Dr Chantier d'insertion)*

### **3. Pourquoi avoir recours aux principes connexionniste et de l'inspiration ?**

En troisième lieu, il convient de livrer quelques éclaircissements sur les dissemblances repérées entre organisations instituées sur les principes connexionniste et de l'inspiration.

Parmi les trois variables-clés qui caractérisent le principe connexionniste, le réseau et le partenariat ont un contenu polysémique dans les discours. Cette propriété nous a conduit à pondérer les résultats quantitatifs en spécifiant la signification que prennent ces termes dans la description d'un contexte ou la présentation d'une idée.

Ainsi, dans les discours des deux délégués de l'ADIE, le terme réseau est employé pour désigner sans véritable distinction de sens les structures d'accompagnement et les banques. Le terme partenariat est associé aux dimensions technique, institutionnelle (« *partenaires ou multi partenariat bancaire* »), économique et contractuelle (« *convention de/et partenariat* »). Pour autant, l'antenne de l'ADIE Rhône Alpes semble plus insérée dans des réseaux territoriaux qui valorisent la coopération (« *partenariat beaucoup plus étroit avec le Conseil Régional ... relations étroites avec des interlocuteurs régionaux : la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, la Plate-forme, les ANPE ... structuré depuis quelques mois dans un réseau pour échanger sur des problématiques régionales d'insertion entreprise.* »). L'ARRIAE et la PFIL du Grand Avignon confirment toutefois la référence forte au principe connexionniste. L'ARRIAE a la volonté stratégique d'assumer « *un rôle consulaire, c'est-à-dire pouvoir représenter la convergence de quatre réseaux face à des instances politiques et notamment sur des questions de financement des activités* ». Cette stratégie induit une attention particulière vis-à-vis de l'ingénierie et de la gestion de projet, axés sur des dispositifs d'épargne et de financement solidaire envisagés en collaboration avec ESIA (« *subventions placées sur des fonds communs de placement, quitte à ce que ce soit moins rentable en termes de taux d'intérêt, mais que ça puisse garantir des structures qui rencontrent des problèmes de trésorerie.* »).

Le partenariat est attaché ici à l'existence préalable « *d'une communauté de valeurs d'économie sociale et solidaire* » partagées par les associations et les banques coopératives. Une PFIL fait partie d'un réseau national et construit, par vocation, une organisation résiliente dans laquelle se tissent des « *liens* », se créent des « *liaisons* », se nouent des « *contacts* » et des « *mises en relation* » entre des « *interlocuteurs* » de différents statuts. Le directeur de GRAIN emploie en permanence le terme partenaire, non seulement en distinguant les partenaires politiques et bancaires sur la base de leur niveau et leur objectif/cible de financement (dimension économique) mais aussi en soulignant son implication sociopolitique dans le réseau local d'accueil (réseau informel des acteurs de la création d'entreprise du Vaucluse) et dans le réseau associatif régional des Plate formes (PACA Initiative, dont il a été le premier animateur), et ses rapports privilégiés en formation avec l'Institut régional de la création d'entreprise (IRCE). Il a tendance à énoncer de façon plus prononcée des capacités à élaborer des rapports de complémentarité (coopération) par opposition à des rapports de substitution (compétition).

Certaines OESS comme les deux PFIL ou encore l'ADIE Rhône Alpes, semblent justifier en partie leurs actions en faisant référence au principe de l'inspiration, les mots relatifs à la création sont les plus itératifs. Dans le cas des PFIL GRAIN et RDI, la création renvoie à la « *création et aux créateurs d'entreprise* », aux « *solutions à imaginer* » ou aux « *idées à apporter* », mais il est aussi question dans le discours de savoir par la « *croyance au projet* » et de connaissance par « *l'expertise* », « *la reconnaissance du métier et des savoir-faire* », « *le conseil* », « *l'apprentissage mutuel* » et « *l'échange et la capitalisation d'expériences* ». En entrant dans le discours des deux délégués de l'ADIE, il s'avère que ce principe n'est pas central dans leur représentation de l'activité, hormis le fait que l'objet de cette OESS est lié à la création d'entreprise (« *d'aider les personnes en situation d'exclusion bancaire à créer leur entreprise par la voie du micro crédit* »). A certains moments, une « *méthodologie* » et une « *expertise* » propres à l'ADIE sont mis en avant pour expliquer la spécificité de cette structure qui « *oriente son analyse de risque sur les individus et non sur les projets économiques des créateurs* ». Les facteurs explicatifs qui n'émergent pas non plus des statistiques ont trait aux capacités d'innovation sociale dont doivent faire preuve, dans la période actuelle, des structures comme les antennes locales de l'ADIE pour transformer leur culture d'entreprise (confronté à la nécessité de réintégrer l'accompagnement et de dégager

des gains de productivité) ou le chantier d'insertion dans la recherche de nouveaux débouchés aux produits maraîchers. D'autre part, les réflexions transversales sur le sens de l'action (« *la question est de savoir pourquoi on prête de l'argent, toujours se poser la question du sens de ce que l'on fait* » Dir. ESIA) reviennent sans cesse mais le plus souvent implicitement dans les discours.

## II. Des différences interbancaires sensibles

L'analyse qualitative des 8 entretiens fait apparaître des différences sensibles entre la NEF, le Crédit Coopératif, la Banque Populaire et le Crédit Mutuel. Ces différences, qui n'ont pas été repérées pour l'essentiel par la démarche statistique, nous conduisent à former quatre profil-type composés à partir d'un ou plusieurs interlocuteurs.

### 1. Le premier profil-type : La Banque Populaire Provençale et Corse

Du discours tenu par le directeur adjoint Vaucluse de la Banque Populaire Provençale et Corse (BPPC), se dégagent clairement trois principes de légitimité de l'action : productif, connexionniste et civique. A l'origine professionnel dans le secteur des assurances (10 ans dans le groupe Aviva), notre interlocuteur, en position d'encadrement dans cette banque coopérative depuis près de 20 ans, est spécialisé sur les aspects réglementaires et sur la gestion des risques. La BPPC est une banque régionale faisant partie du groupe des 21 Banques Populaires, dont deux des axes stratégiques définis nationalement sont un vaste mouvement de regroupement et de fusion des banques régionales, dans la perspective d'obtenir des effets de taille, et une démultiplication des agences et des guichets dans l'optique d'une meilleure pénétration du marché. Le principe productif, très apparent dans le discours, s'inscrit donc dans un contexte d'expansion des banques populaires, qui se matérialise régionalement et au sein du Département par de nombreuses créations d'agences, avec des effets induits sur l'économie locale et en termes d'emplois. Le discours révèle aussi le positionnement commercial de la banque sur la création de petites et moyennes entreprises (« *avoir le leadership de la création d'entreprise ... 60% des comptes ouverts le sont par des créateurs d'entreprise* ») et une structure divisionnalisée de l'organisation productive dans laquelle les associations n'étaient dans le passé une priorité.

*« Le département du Vaucluse n'a compté à une époque que six agences. Le plan de développement mis en œuvre dans les années 1996-97 a véritablement fait exploser le parc d'agences et donc celui du Vaucluse puisqu'en une dizaine d'années on est passé de six à une vingtaine d'agences aujourd'hui. Nous sommes aujourd'hui en train d'implanter ou de réfléchir à l'implantation de trois nouvelles agences dans le Département ... Nous devons aller vers une capillarité des guichets qui s'inscrit dans un vaste plan de déploiement d'agences. »*  
(Directeur adjoint Vaucluse de la Banque Populaire)

La prise en compte des associations dépend de leur taille. Les petites sont traitées en agence (gestion de flux) alors que les grandes, assimilées à des entreprises par leur niveau budgétaire et leurs besoins de financement, sont logées dans les services de la direction régionale. Au printemps 2007, a été officiellement lancée une agence dédiée aux associations avec un directeur de plein exercice comme tout directeur d'agence locale, un conseiller de clientèle et un chargé de clientèle. Agence transversale située au démarrage dans les locaux du siège social marseillais, l'objectif assigné à cette nouvelle équipe fonctionnelle est d'être en capacité d'intervenir sur l'ensemble du territoire couvert par la banque régionale, d'animer le

réseau associatif des agences, de « *mailler le territoire de manière la plus efficace* ». Elle ne doit donc pas recevoir de la clientèle au siège, car c'est avant tout « *une agence commerciale de terrain* ».

Les références au principe connexionniste ne renvoient qu'au réseau interne de la banque régionale : projets d'extension des établissements ; animation du réseau associatif des agences ; dynamisation du sociétariat dans des « *clubs* ». Aucune relation ne semble être privilégiée avec d'autres banques coopératives, si ce n'est le partage de dossiers financiers lourds avec le Crédit Coopératif, et aucune prédisposition particulière à tisser des liens de coopération avec le milieu associatif local n'est mise en lumière. Cela est peut être du à une entente institutionnelle avec le Crédit Coopératif, autre banque populaire à part entière extrêmement présente dans différents secteurs d'entreprise associative, qui limiterait la concurrence et obligerait les deux organismes à s'accorder sur des complémentarités opérationnelles plus que sur des coopérations.

Notre interlocuteur se signale par un recours régulier à une argumentation relative au principe civique. Le terme « *banque citoyenne* » est employé. Les idées de « *préoccupations de citoyenneté* » « *d'ouverture sur l'extérieur, sur la société* », de « *faire du social sur son temps personnel* » sont avancées mais que recouvre-t-elle ? La (re)mobilisation du sociétariat est présentée, non pas pour démontrer la vitalité de la démocratie interne, mais pour faire la preuve flagrante d'un engagement collectif de la banque coopérative, en accord avec ses valeurs originelles et ses principes. Si les sociétaires de base doivent être associés par obligation statutaire au fonctionnement (instances de démocratie formelle), la banque réengage actuellement des ressources non négligeables dans la vie démocratique interne. L'implication réelle des sociétaires semble résider, entre autres, dans des actions sociales et/ou locales décidées collectivement. Des structures ont été créées à cet effet par la direction générale et pilotées conjointement par un service professionnel et des usagers bénévoles.

« *Aujourd'hui le sociétariat fait partie intégrante de la politique et de la stratégie non seulement de la Banque Populaire Provençale et Corse mais du groupe des Banques Populaires. C'est un vecteur fort. L'objectif du directeur général c'est : un client sur deux est sociétaire et un sociétaire sur deux est actionnaire ... Nos sociétaires se regroupent dans les clubs déclic et interviennent dans le cadre d'opérations locales ou sociales : reboiser la Ste Victoire pour Aix en Provence, le club de Carpentras a développé une démarche concernant la fabrication artisanale des berlingots avec une enseigne ancienne, à Marseille l'action a été d'offrir un chien à un handicapé non voyant, initiative hautement louable ... Remobiliser le sociétariat, c'est de l'animation, ..., de la communication et certaines formes de manifestation. Notre sociétariat est par définition solidaire, il croit à la solidarité, il est fortement teinté d'humanisme et donc tous les chantiers qui concernent l'Homme le concerne. C'est à travers ce discours là que nous parvenons à le mobiliser. »*

(Directeur adjoint Vaucluse de la Banque Populaire)

Le statut coopératif doit en quelque sorte se justifier par un sociétariat actif dans des micro-activités de développement social ou local, organisées dans des « *clubs déclic* » adossés à chaque agence. Présidé par un client sociétaire et animé par le directeur de l'agence en dehors de son temps de travail, ces lieux formels et délimités ont la vocation de promouvoir du bénévolat au service de la culture, de l'environnement et de la solidarité. Ces valeurs positives



permettent de communiquer en interne, auprès des salariés, et en externe, dans le but de fidéliser une partie de la clientèle sensible non seulement à l'image véhiculée mais aussi à la participation collective.

L'engagement collectif de la BPPC dans l'économie sociale s'exprime ainsi par la manifestation de solidarités, parallèlement à la profession de banquier. Dans cet esprit, une autre agence transversale « *Solidarité* » est en cours de création en Région PACA (« *agence des accidents de la vie* ») pour les sociétaires connaissant des difficultés financières (écoute, interlocuteurs attentifs et étalements des crédits ...).

## 2. Le deuxième profil-type : le Crédit Coopératif

Le second profil-type émane des trois discours relativement homogènes des deux directeurs d'agence locale et d'un directeur régional du Crédit Coopératif, banque récemment affiliée au groupe des Banques Populaires. La banque s'est fondée et développée historiquement (depuis les années 1970) sur des rapports privilégiés avec les grandes fédérations ou unions associatives (sanitaire et social, sportif, tourisme social, l'environnement, structures confessionnelles, IAE, ...) et sur une forte implantation dans les secteurs des entreprises culturelles (spectacle vivant, musées, éditions) et du logement social. Elle n'a pas usurpé le qualificatif de « *banque de mouvements* », puisque l'on retrouve les associations représentées aux différents niveaux d'administration, en tant que personnes morales, au même titre que des fédérations de mutuelles ou de coopératives<sup>70</sup> (RICHEZ-BATTESTI et GIANFALDONI (dir.), 2006). Une véritable culture d'entreprise s'est cimentée sur des bases politiques et productives. Les interlocuteurs rencontrés ont fait toute leur carrière professionnelle au Crédit Coopératif, ont un sentiment d'appartenance prononcé à l'économie sociale et se considèrent totalement engagés au côté des trois grandes familles, coopératives – mutuelles – associations, par volonté stratégique.

*« Je suis l'un des anciens au Crédit coopératif, j'y suis rentré en 1974. Après avoir fait un parcours de chargé de clientèle, j'ai été nommé directeur d'agence, ensuite directeur régional adjoint chargé du secteur non marchand, puis directeur régional ... A la fin des années 1970, le Crédit Coopératif a été réorienté, les chargés de clientèle avaient pour mission de ne démarcher que les personnes morales de l'économie sociale. On avait donc cette culture et l'on était surpris, quand on s'adressait auprès de mutuelles ou de SCOP, de leur méconnaissance de la spécificité de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient. »*  
(Dr Régional)

*« Je suis depuis 20 ans au Crédit Coopératif. Chargé de clientèle à Bordeaux puis à Toulouse, un premier poste de direction en 1999 à Limoges et depuis un an et demi à Avignon ... Comme beaucoup de salariés du Crédit Coopératif, je suis militant associatif. »*  
(Dr agence Avignon).

---

<sup>70</sup> Aux plans local et régional, chaque directeur doit travailler avec un comité composé de personnes qualifiées et de représentants des mouvements de l'économie sociale présents sur le territoire, les associations étant ainsi considérées comme des sociétaires actifs.

*« J'ai plus de trente ans de Crédit Coopératif, exclusivement. J'ai été directeur à Toulon de 1994 à 2000, directeur à Montpellier de 2000 à 2002, j'ai préparé la création de l'agence d'Aix en Provence que j'ai créé en septembre 2004 ... C'est la valeur coopérative que nous défendons et non la valeur sociale. Peu importe le mouvement, que l'on travaille avec une entreprise, au travers d'une Union patronale, avec un syndicat ou une association, on travaille avec un mouvement. Nous sommes une banque coopérative de mouvements. »*  
(Dr agence Aix-en-Provence) »

Les dirigeants du Crédit Coopératif et les responsables des différentes structures associatives partagent « *le même type de valeurs* » et sont en « *connivence politique* », selon le directeur régional (« *on parle le même langage qu'eux* » Dr Régional). Cette proximité institutionnelle est ressentie comme devant être renforcée par des statuts identiques (coopératifs) et des normes juridiques assez semblables, créant ainsi des obligations au niveau des droits de propriété. Au delà de la possession des actifs (*ownership*), l'enjeu réside dans l'engagement collectif du sociétariat (démocratie interne) et dans l'assurance que l'usage des ressources monétaires est largement conditionné par les besoins économiques de l'entreprise bancaire (investissements productifs) et des sociétaires (épargne et prêts).

Si les cadres locaux et régionaux se présentent volontiers comme interchangeable (« *si je m'en vais, mon successeur aura la même politique que moi* » Dr agence Avignon), la difficulté semble plutôt se situer dans le recrutement de chargés de clientèle devant se montrer « *bons commerciaux* » et devant posséder aussi des « *convictions personnelles* ». Les formations ou les stages conçus et organisés en collaboration avec des dirigeants et des experts qualifiés des fédérations, les études sectorielles diffusées par les services centraux, maintiennent et tendent à renouveler la culture professionnelle et non à reproduire une culture politique.

*« La crainte que l'on peut avoir c'est la perte de la culture au fil des années mais on a des stages très intensifs où l'on fait venir des représentants d'une profession. Pour le secteur sanitaire et social, on a régulièrement deux réunions régionales annuelles avec l'Uriopss pour faire le point sur les textes de lois et une réunion budgétaire où sont invitées toutes les associations du secteur. Les autres banques sont invitées mais il y a très peu de banques qui viennent. Par ailleurs, une réunion annuelle de formation est organisée par l'Uriopss pour les directeurs et les chargés de clientèle des secteurs associatifs. »*  
(Dr agence Avignon)

Le Crédit Coopératif a acquis un avantage compétitif dans la production de services bancaires et la relation client avec les associations, ce qui explique un *turnover* commercial très faible.

Tout d'abord, la banque s'est spécialisée sur certains services comme dans le cas des tutelles, simples ou renforcées, qui l'ont conduit à faire preuve d'innovations techniques (programmes informatiques) et d'innovations sociales dans ses relations avec quatre partenaires (ministère de la justice, DASS, grandes associations, fédérations).

Deuxièmement, partant de la « *spécificité financière* » des associations, la banque a élaboré des compétences spécifiques dans l'analyse de leur bilan, compétences sur le traitement d'un dossier et sur la qualité financière de l'opération, mais le manque ou l'absence de connaissances sur la structure associative ou sur le bien fondé de l'investissement l'ont

amenée à « *travailler avec les mouvements d'une façon partenariale* » pour « *additionner les compétences, et, par conséquent, être plus performant* » (Dr Régional). La réduction des incertitudes sur le financement des « *sujets à risques* » passe par la constitution de dispositifs de garanties formelles, créés avec des associations de taille importante ou des mouvements, et par le maillage de réseaux de partenariat au niveau national, régional et local.

Quant à la particularité de l'approche de la relation client, elle repose à la fois sur une confiance impliquant des capacités professionnelles caractérisées par de la « *disponibilité* », de « *l'écoute* », de la « *transparence* » et de la « *franchise* », du « *déplacement* », et sur un processus de décision sur les dossiers de prêt dans lequel la banque se place en « *relation en triptyque* » (ou « *politique de grappe* ») avec l'association cliente, sa fédération ou son union, et différentes collectivités territoriales.

*« Ce ne sont pas les clients qui viennent à nous, mais nous qui allons voir les clients, qui sont très flattés quand c'est en permanence le banquier qui vient les voir ...relation psychologique ... On essaye d'avoir un dialogue quand on a des dossiers un peu difficiles, il faut que l'on soit en permanence à l'écoute de nos sociétaires, que l'on soit capable de les faire participer à nos réflexions. Si ils ont un peu de vernis bancaire, s'ils comprennent un peu les mécanismes de fonctionnement bancaire, ils pourront mieux nous aider à adapter des produits nécessaires à l'évolution de leur activité ; j'ai toujours considéré que le meilleur apporteur de clients, c'est le client lui-même, et, en même temps, il nous apporte sa propre expertise sur le secteur où il exerce. C'est ça la relation de confiance. »*  
(Dr Régional)

*« Une banque classique n'a pas de garantie sur les financements ... Nous avons créé des fonds de garanties spécifiques et nous pouvons proposer des financements sans demander de garanties aux emprunteurs. Ce qui fait la reconnaissance des associations, c'est la connaissance que possèdent les chargés de clientèle de la problématique des structures ... On est capable encore de suivre une association ayant des fonds propres négatifs. Je récupère souvent des associations en état de cessation de paiement pour une banque classique. Nous ne la considérons pas encore en état de cessation de paiement parce que l'on sait que les pouvoirs publics vont reprendre les déficits des années antérieures et que la situation qui est négative aujourd'hui ne le sera plus dans un ou deux ans ... Le fait d'agences disséminées et en petit nombre a toujours constitué un handicap et a aussi fait notre force parce que nous n'avons pas la présence immédiate de l'association. Nous allons voir nos associations, nos entreprises, et ce n'est pas l'inverse qui se passe. Il y a beaucoup d'associations qui ne viendront jamais à l'agence. »*  
(Dr agence Aix-en-Provence)

*« Le client a le sentiment que l'on est différent. Ca se prouve surtout par une approche, par un mode relationnel. Je peux consacrer du temps à quelqu'un, le client n'est pas un numéro chez nous, il n'y a pas de plate forme téléphonique. Comment instaurer des relations de confiance ? Par la transparence et la franchise. Il peut nous arriver de dire non lorsqu'une association veut un prêt, mais c'est expliqué, on prend un rendez-vous, on donne les arguments ... On se déplace énormément. Chaque commercial a plusieurs dizaines de rendez-vous mensuel à l'extérieur. C'est nous qui sommes demandeurs de rendez-vous, on*

*organise des réunions dans différents lieux, dans les milieux ruraux ... La "relation triptyque", cela sa fait partie de notre métier et de notre formation ... Sur des dossiers qui sont délicats, on prend un avis auprès d'une fédération ... Nous avons des interlocuteurs dans chaque collectivité locale où il nous arrive fréquemment de discuter de certains dossiers. Il y a même parfois des réunions avec les clients et des représentants de collectivité locale, généralement des techniciens, et je préfère avoir à faire à des techniciens. La relation triptyque peut être aussi avec des directions de l'Etat déconcentrées ... Et on essaye de prendre des décisions en connaissance de cause, s'il s'agit de l'association on voit toujours en même temps un bénévole et un salarié, c'est-à-dire le directeur avec le trésorier ou le président. »*

(Dr agence Avignon)

L'harmonisation entre formel et informel, d'une part, et global et local d'autre part se retrouve parfaitement dans le financement bancaire au titre de la loi Dailly. La direction générale du Crédit Coopératif a réaffirmé sa mise en oeuvre même si cela s'avère onéreux en ressources humaines (« *gérer du Dailly, ça veut dire occuper des personnes à temps plein sur ce service* » Dr. agence Avignon). Si ce type de financement répond à des critères stricts sur le plan formel (pièces à réunir et conventions signées), la « *relation en triptyque* » et la « *connaissance du terrain* » permettent d'assouplir les procédures en se contentant d'attestations, de lettres d'engagement, voir de paroles données par téléphone de la part de cadres territoriaux.

*« Ce qui fait notre force par rapport au monde associatif, c'est le relais sur les subventions, souci majeur que ne maîtrisent pas du tout les autres banques, soit parce qu'elles ne savent pas ce que c'est qu'une association, soit quand elles le savent (Crédit Mutuel ou Caisse d'Epargne) elles ne savent pas gérer le produit parce qu'elles ne connaissent pas les interlocuteurs. Quand on fait de l'avance sur subvention, en général on sait à quel interlocuteur public il faut s'adresser pour vérifier la validité de la subvention ... Une autre banque n'est pas dans cette démarche là ... Nous par la force des choses on sait que l'on n'a pas de problème, que les subventions même si elles mettent six mois à rentrer dans certains cas, elles vont rentrer parce que l'on a téléphoné au bon interlocuteur. »*

(Dr agence Aix-en-Provence)

Au Crédit Coopératif, le partenariat est central et ne s'apparente pas à des rapports marchand ou de mécénat. Le partenariat privé, institué avec les Fédérations ou Unions nationales, se décline en partenariats locaux noués avec des associations et des collectivités territoriales, en « *étant innovant* », en « *étant imaginatif* », en se tenant informé sur les évolutions sectorielles (culture, médico-social, IAE, ...), en tissant des liens solides avec des élus et des techniciens, en fidélisant les associations à budget important et en étendant les réseaux sectoriels aux associations de petite ou moyenne taille, en participant activement aux Chambres Régionales d'Economie Sociale (dans le conseil d'administration des CRES), en induisant des réflexions croisées sur les dossiers en cours avec les élus associatifs et politiques lors d'assemblées générales ou d'inaugurations d'établissements (« *lieu d'échanges et moment de faire le point sur le dossier de l'association mais aussi sur toutes les autres avec lesquelles on travaille* » (Dr agence Aix-en-Provence).

« A Limoges, là où j'étais auparavant, il y a eu une initiative locale la constitution d'un fond de garantie purement local, qui est naît de réflexions entre des élus et des fonctionnaires de la région, des associations et le Crédit Coopératif. Le partenariat ce n'est pas simplement donner de l'argent ou faire du mécénat. D'ailleurs, nous avons réussi à faire du partenariat et à être le banquier de référence de l'économie sociale sans faire quasiment de mécénat ... le Crédit Coopératif est fortement implanté dans les entreprises culturelles. C'est beaucoup de travail en amont, avec les instances nationales, puis localement des liens très fort avec la DRAC, la personne qui s'occupe de la culture au Conseil Régional, les municipalités où se tiennent des réunions régulières ... Depuis un an et demi, on s'est beaucoup développé dans les structures petites et moyennes : spectacles de rue, spectacles vivant, petits théâtres. C'est bien d'avoir le festival d'Avignon ou les chorégies d'Orange comme clients, mais il n'y a pas de petit client et la multitude de petites structures est toute aussi intéressante. Le Festival d'Avignon, qui reçoit deux ou trois banques par semaine, a une véritable fidélité envers nous. Mais tout un tas de petites structures ont besoin du Crédit Coopératif. Là on a vraiment le sentiment de faire œuvre d'utilité, parce que l'on peut être partenaire de structures petites et moyennes capable de gérer mais qui n'intéressent pas les autres banquiers du seul fait de leur taille. Il y a aussi l'IAE. Là aussi, sur la base de partenariats mis en place au niveau national, on est très présent sur le terrain par la relation que nous avons avec les directions déconcentrées de l'état, les collectivités territoriales, les différents collectifs qui ont plus se créer dans la région ou dans le Vaucluse (on est invité régulièrement aux réunions des deux collectifs du Département) »  
(Dr agence Avignon)

Trois axes de réflexion sur la culture d'entreprise mériteraient des prolongements :

- Le Crédit Coopératif apparaît traversé, tout autant au niveau de ses cadres que de ses opérateurs salariés, par la confrontation problématique entre « militer » (principe civique) et « gérer » (principes de légitimité productif et marchand).
- La coproduction de services que le Crédit Coopératif s'évertue à développer ne se restreint pas à des relations interpersonnelles (principe domestique), qui serait plutôt un facteur de banalisation des banques coopératives<sup>71</sup>, mais résulte de « dispositifs cognitifs collectifs » (au sens de FAVEREAU, 1988) qui engagent certes le principe productif (investissements physiques et de forme ; produits-services) mais aussi les principes de l'inspiration (créativité et innovations ; apprentissages collectifs et organisationnels), connexionniste (conception et réalisation de projets partagés ; réseaux de partenariats avec les financeurs publics et les usagers).
- Une double proximité axiologique et cognitive (principes de légitimité civique et de l'inspiration) enchâssée à l'efficacité productive et marchande, et nécessitant une stratégie résiliente et partenariale (principe connexionniste), permet à la banque de compenser l'handicap que représente un nombre très réduit de ces agences locales, et donc un éloignement géographique suivant les cas d'association (tout dépend des besoins de dépôt d'espèces et de chèques).

<sup>71</sup> « On peut avoir d'excellentes relations personnelles avec un fondé de pouvoir alors qu'il n'est pas dans une banque coopérative. » (Dr agence Avignon)

Au cours de la recherche précédente, nous avons souligné que les gestionnaires de grandes associations étaient bien insérés dans les réseaux institutionnels et possédaient plus de ressources cognitives, ce qui les conduisait à être plus sensibles à la concurrence bancaire dans leur demande de produits-services au meilleur prix et de relations personnalisées (RICHEZ-BATTESTI et GIANFALDONI (dir.), 2006). Ce constat est interprété favorablement dans le cas du Crédit Coopératif.

« *Maintenant, les dirigeants associatifs sortent des Universités, des Ecoles de commerce, alors qu'auparavant c'était presque à 100 % des éducateurs. On s'est déplacé d'une culture psychosociologique à une culture technico-commerciale, plus marchande et gestionnaire, Cela permet d'être plus efficace et l'argent public est mieux utilisé ... Il y a une prise de conscience du mouvement associatif que leurs entreprises sont comme les autres.* » (Dr Régional)

Enfin, la direction du groupe Crédit Coopératif s'est intéressée de près assez récemment (dans les deux dernières décennies) au marché des associations culturelles en France, de sorte qu'il est devenu aujourd'hui le leader sur ce segment très particulier (se reporter à l'encadré 2 en page précédente). La plupart des associations culturelles qui ont été étudiées dans ce rapport font donc évidemment partie de son portefeuille actuel de clientèle. Les raisons de l'approfondissement de cette stratégie commerciale sont à rechercher à la fois dans l'influence personnelle de certains dirigeants nationaux (l'intérêt culturel qu'ils portent tout particulièrement au festival d'Avignon, en y participant annuellement) et dans les avantages économiques que peut procurer ce secteur (risques réduits pour des festivals de renom soutenus par les pouvoirs publics ; notoriété et valorisation médiatique ; produits-services extrêmement compétitifs et adaptés aux différentes branches). Aussi, trois principes enchevêtrés peuvent-ils être avancés pour expliquer la spécialisation de la banque coopérative sur ce secteur d'activité en utilisant les techniques acquises dans les services aux associations ou aux coopératives : les principes civique (les valeurs culturelles comme facteur de cohésion sociale) et productif (une production de services efficace) articulés à un principe du renom qui vise à une reconnaissance sociale (l'opinion et les relations publiques).

**Encadré 2 :**  
**La stratégie du Crédit Coopératif envers les associations du secteur culturel**  
**Un entretien avec Jean-Pierre Mongarny**  
Direction des Organismes & Services d'Intérêt Général  
(Siège Social du Groupe Crédit Coopératif, Nanterre)

*Il nous a semblé intéressant de comprendre pourquoi le Crédit Coopératif avait pris la décision de se développer dans le secteur de la culture ; nous avons rencontré le responsable de cette stratégie au niveau du siège national à Nanterre, à la Direction des Organismes et Services d'Intérêt Général. Historiquement, la BFCC était exclusivement la banque des SCOP et des coopératives, puis elle s'est intéressée dans le courant des années 1970, au monde associatif qu'elle a tenté de conquérir avec un certain succès. Mais ce n'est que dans les années 1990 que la BFCC s'intéresse au secteur de la culture. Pourquoi ? Ce sont des associations qui sont réputées, au moins à l'époque, pour ne pas avoir toujours réellement conscience de leur appartenance à l'économie sociale, mais elles relèvent toutes d'une logique de service public ou d'intérêt général et elles ont un statut d'organisation privée où le profit ne peut pas être la première motivation... D'où leur appartenance, de fait, à l'économie sociale. Les études menées par ROUSSELIÈRE (2004, 2005) sur les valeurs mobilisées dans les associations culturelles tendent d'ailleurs à conforter ce point de vue. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie envers les associations du secteur culturel, le Crédit Coopératif s'est alors lancé dans des opérations de croissance interne et externe, en développant d'une part les contacts commerciaux avec les associations et entreprises du secteur (exceptées les industries culturelles et sociétés purement lucratives, qui n'entrent pas dans l'idée d'intérêt général), et en rachetant d'autre part le portefeuille de clientèle de la GMF-Banque en 1995 : il s'agit de l'ancienne BCC (Banque des Coopératives de Consommateurs) qui deviendra la BCCM, rachetée ensuite par la GMF, qui cherchera à la revendre suite aux difficultés financières qu'elle connaîtra dans cette période. Ce portefeuille intéressait particulièrement le Crédit Coopératif, puisqu'il contenait notamment de nombreuses et importantes associations du secteur culturel. C'est ainsi que, parmi les associations que nous avons étudiées, la Maison Jean Vilar (Avignon) est devenue cliente du Crédit Coopératif — le Festival, lui, a été directement démarché par la suite. On peut noter d'ores et déjà que les responsables nationaux et régionaux qui vont développer cette stratégie en direction de ces associations au sein de Crédit Coopératif sont de véritables passionnés du monde de la culture (musique, théâtre et spectacle vivant, cinéma...) : cela permettra à ces responsables de s'appuyer sur une proximité culturelle pour développer de véritables relations partenariales avec ces associations, fondées notamment sur une compréhension mutuelle et une confiance reposant essentiellement sur la connaissance des valeurs et des spécificités du secteur.*

### 3. Le troisième profil-type : la Nouvelle Economie Fraternelle

Le troisième profil-type est celui de la NEF, qui transparaît dans le discours de son directeur. La Nouvelle Economie Fraternelle, société coopérative financière, a du nouer, pour des raisons réglementaires, un partenariat productif et commercial avec le Crédit Coopératif, qui permet aux sociétaires d'avoir accès à tous les services bancaires (compte, moyens de paiement, ..., à double marque), une partie de l'argent déposé sur ces comptes étant utilisée à la NEF (« *vient augmenter notre capacité bancaire* »).

*« La NEF a été soutenue par le crédit coopératif à l'origine, d'un point de vue réglementaire mais elle avait un projet d'entreprise qui lui était parfaitement propre, parfaitement identifié et indépendant ... On a mixé les valeurs du courant coopératif avec des valeurs qui nous étaient propres dans la circulation financière, une autre conception dans la manière de faire circuler l'argent, de répondre à un besoin de financement qui n'était pas couvert par les banques classiques, par les standards bancaires. Et c'était aussi permettre que l'argent soit un outil de lien entre les personnes, notamment en créant un pont, (créer un pont entre épargnants et emprunteurs, expression qu'utilisait l'un des cofondateurs Henri Nouyrit) » (Directeur NEF)*

Ce partenariat est considéré comme équilibré par le directeur (« *chacun y trouve son compte* ») même s'il a été construit « *par défaut* ». Cependant, deux problèmes relevant du principe civique sont signalés. Tout d'abord, plus qu'un manque de prise sur la gestion de la relation client, c'est la dilution de l'identité bancaire qui empêche de développer le projet politique de la NEF (« *assumer notre responsabilité par rapport à nos sociétaires ... ils cherchent une banque qui leur ressemble* »). De plus, la société coopérative se trouve soumise à trois étages de contrôle (Crédit Coopératif, Banque Fédérale de la Banque Populaire et Commission bancaire) tout en ayant l'obligation d'adhérer à l'Association Française de Sociétés Financières. Extrêmement critique à l'encontre de l'instrumentation marchande du statut coopératif, le directeur de la NEF justifie son action par une finalité et des objectifs appartenant au monde civique (principe supérieur), conditionnés par une croyance collective, impliquant des apprentissages, des compétences et de la créativité (principe de l'inspiration).

*« On n'a pas pour volonté de développer le monde coopératif, on a pour volonté de modifier les choses en profondeur au niveau économique en se servant de l'outil coopératif. Nous adoptons tout ce qui fait l'identité des coopératives, on ne renie rien du tout mais ce n'est pas le but ! Le but n'est pas l'outil, le but c'est vraiment de permettre de créer de la solidarité économique. Car coopérative a toujours été un moyen corporatiste de répondre à un besoin, de se protéger des autres ou de se rassembler pour faire quelque chose ensemble ... Certaines banques coopératives jouent sur le fait d'être une coopérative pour pouvoir en faire aussi un outil de marketing. Je suis méfiant sur cette récupération de leurs propres valeurs d'origines au service du marketing aujourd'hui ... Ce qui est important c'est un mode de fonctionnement coopératif qui permette à chacun de se sentir vraiment lié à la coopérative, et de se sentir co-acteur du projet politique global ... Il y a une possibilité d'agir, la sagesse individuelle et purement individuelle, une mise en mouvement de l'individu qui se dit "voilà la première chose que je peux faire c'est de modifier mon rapport à mon argent", consommer différemment et aussi de pouvoir épargner différemment. La NEF a juste créé l'opportunité pour ceux qui veulent le faire ... Si les gens ont fait la démarche*



*d'avoir un compte NEF c'est en raison d'une communauté culturelle. C'est très important ce sentiment d'appartenance, ce sentiment de lien, ce sentiment de complicité, de ressentir que l'on va tous dans le même sens, que l'on a conscience des mêmes préoccupations et que l'on veut participer au projet politique, au sens de permettre à chacun de participer à une transformation de la société. »*  
(Directeur NEF)

La production et les ressources marchandes mises en œuvre se réduisent à des nécessités incontournables (principes secondaires) et le partenariat évoqué plus haut est présenté comme une contrainte imposée à moyen terme et non comme une stratégie connexionniste.

La NEF est historiquement une coopérative de particuliers (85% des 17000 sociétariat en mars 2007) mais de nombreuses associations deviennent adhérentes dans la période actuelle (cas de plusieurs AMAP – Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) parmi les 250 nouveaux sociétaires mensuels. Précisons que statutairement<sup>72</sup>, tout emprunteur de la NEF est sociétaire par obligation, alors que la majorité des épargnants qui sont devenus sociétaires l'ont fait volontairement, ce qui traduit un très fort engagement collectif dans le choix de la NEF. Les associations clientes sont généralement de petite taille et ouvrent un compte NEF au Crédit Coopératif en tant que banque exclusive. D'autres font des dépôts à terme en direct sans forcément passer par le Crédit Coopératif (exemple de l'association gestionnaire du 2<sup>ème</sup> salon écologique français). L'adhésion des associations ne s'effectue pas suivant une logique marchande, les épargnants acceptent une rémunération moindre, mais en contrepartie les prêts consentis pour la création d'activités sont souvent non rentables en raison de la taille bancaire réduite, et par voie de conséquence de coûts fixes élevés, et de financements trop faibles par rapport au temps passé dans l'accompagnement des porteurs de projet. La NEF mise sur la connaissance – imbrication entre les savoir-faire acquis et incorporation de jeunes diplômés – et sur la création d'un réseau bancaire solidaire européen (partenaires espagnols et italiens).

*« Pour les associations c'est en cohérence avec leur objet social, cohérence d'avoir une banque qui corresponde à leur but ... dans le domaine des valeurs et de l'action. Ce sont des valeurs qui poussent à l'action. Il faut être d'accord intellectuellement... Le mot esprit revient tout le temps... Un épargnant de la NEF peut choisir l'orientation de son épargne, peut soutenir un secteur en particulier ... On fait un travail que personne ne fait, certains types de prêts n'ont aucune rentabilité comme ceux à la création d'entreprise pour 10 000 ou 20 000 euros. Le mot « accueil » est pour nous un mot très important. Accueillir des gens qui ont des projets un peu particuliers, un peu nouveaux, qui ne sont pas encore dans des standards, ça prend énormément de temps. Il faut non seulement de l'ouverture d'esprit mais il faut aussi du temps ... Notre développement est assez récent et on invente une nouvelle compétence ... à partir de notre expérience et à partir des jeunes qui viennent travailler avec nous. Aujourd'hui, toutes les équipes sont constituées de jeunes entre 25 et 30 ans, qui nous rejoignent après avoir fait leurs études BAC+5 et un ou deux ans d'expériences. »*  
(Dir. NEF)

<sup>72</sup> Société financière dont l'activité bancaire de collecte d'épargne et de crédit est assujetti à un agrément de la Banque de France

D'après son directeur, la relation partenariale avec le Crédit Coopératif procède d'un intérêt mutuel mais pose un certain nombre de questions. La NEF partage des compétences avec le Crédit Coopératif pour tout ce qui concerne les besoins de crédit aux associations, en termes de produits et de services, et tire avantage des comptes courants et des livrets gérés pour les sociétaires. Toutefois, il existe une confusion pour les sociétaires de la NEF entre les deux structures d'offre de services. Plus profondément, la NEF possède une identité propre par rapport au Crédit Coopératif : l'éthique doit être partagée individuellement et non exclusivement entre personnes représentant des intérêts collectifs d'associations ou de coopératives ; une relation commerciale doit s'instituer sur la base d'un objet, d'une culture ou d'objectifs commun correspondant aux valeurs de la NEF.

*« Savoir comprendre comment fonctionne une association, connaître les spécificités d'une gestion associative et les différents types d'associations, c'est la spécialité du Crédit Coopératif. On est rassuré d'envoyer nos sociétaires au Crédit Coopératif quand il s'agit d'associations parce que l'on sait qu'ils seront bien accueillis, bien traités, avec compétences ... Nos sociétaires devenus clients du Crédit Coopératif, se voient offrir les produits labellisés NEF à un taux de rémunération plutôt bas par rapport au marché. On a pourtant cette difficulté de devoir renvoyer tous nos clients à notre principal concurrent... Nous on s'intéresse aux différents projets, au partage culturel. Peu importe que se soient une personne physique, une personne morale, une coopérative, une personne morale associative, une personne morale commerciale classique. »*

(Dir. NEF)

#### **4. Le quatrième profil-type : le Crédit Mutuel Méditerranéen**

Les discours de deux directeurs de caisse locale et de deux membres d'une direction régionale du Crédit Mutuel (Crédit Mutuel Méditerranéen – CMM) convergent vers un quatrième profil-type, celui d'une banque coopérative marquée par une histoire imprégnée de valeurs civiques et domestiques, de relations politiques et personnelles, de croyance et de culture militante, mais qui a du résolulement se tourner ces dernières années vers les échanges marchands et financiers, la professionnalisation et la gestion.

Les quatre dirigeants retenus ont tous une longue carrière au CMM. Ils ont donc traversé les mutations institutionnelles de la banque dans les années 1980 et 1990. Ils partagent, à travers ce qu'ils expriment comme avis et ce qu'ils donnent comme explications, cette forte mise en tension entre des valeurs et pratiques héritées du mouvement coopératif et sociopolitique et des formes de rationalité productive et marchande.

Tout comme le groupe des banques populaires, le CMM obéit à une logique d'expansion acceptée par les dirigeants. La création de nouveaux établissements bancaires (les caisses) et leur regroupement par zone répond à un double objectif économique : dans la dimension productive, obtenir des effets de taille (économie d'échelle et rationalisation d'activités situées en amont de l'offre de services) ; dans la dimension commerciale, bénéficier d'effets de proximité (augmentation de la clientèle par une démultiplication des guichets et amélioration de la relation client).

*« On est toujours dans une période de développement au niveau commercial on a énormément de marché à conquérir encore, on a des projets d'implantation de nouvelles caisses. » (Dirigeants régionaux CMM)*

*« A l'heure actuelle nous n'avons qu'une implantation sur le département du Vaucluse. Nous sommes en train de finaliser un regroupement avec le Crédit Mutuel de Valence et de reprendre aussi le Crédit Mutuel Agricole et Rural qui lui est, historiquement, bien implanté dans le Vaucluse, pour avoir une force de pénétration plus importante ... On se rend compte que l'efficacité de la banque de réseau et de la banque de détail est dans sa proximité. Il faut absolument être au plus près des besoins des consommateurs, qu'ils soient particuliers, associations ou entreprises. Donc en nous regroupant avec le Crédit Mutuel de Valence, on aura une taille régionale plus importante ce qui nous permettra aussi d'être plus efficace. Notre objectif c'est de garder la proximité puisque nous avons encore dans nos projets d'ouvertures d'autres points de vente sur Avignon (Avignon Nord et Sud) et une agence à Bagnols-sur-Cèze en 2008 ... C'est le maillage qui va nous donner cet effet de groupe et qui va nous permettre aussi de mieux nous implanter dans ce département. On pense qu'il faut une caisse de Crédit Mutuel à peu près pour 20 000 habitants. » (Directeur Caisse Avignon)*

Le CMM entretient des liens historiques avec le mouvement mutualiste, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes dans une période marquée par la convergence des secteurs de la banque et de l'assurance et par voie de conséquence le développement d'une concurrence potentielle ou de plus en plus ouverte entre établissements mutualistes, bancaire et assurantiels. Dans le même temps, à travers un " accord de partenariat signé en 2006 avec les Mutuelles de Provence ", le Crédit Mutuel Méditerranéen et le Crédit Mutuel Centre ont apporté des financements permettant à ces mutuelles de santé de réhabiliter et de rénover des installations (cliniques et appareillages) et de renouveler leur système informatique (Dirigeants régionaux CMM). Pour comprendre cet appui financier et la retenue dont fait preuve le CMM à s'engager pleinement sur une stratégie de commercialisation de ses produits santé, il convient de tenir compte des relations entretenues entre structures et des partenariats croisés dans les Conseils d'Administration (administrateurs communs). Toutefois, le phénomène de bancassurance est tellement avancé qu'il ne devrait pas épargner à l'avenir les rapports de coopération entre banque mutualiste et mutuelle de santé. Dans les faits, il s'agira plutôt de « coopération ». C'est ce que laissent présager les interrogations et les idées émises par des dirigeants des Mutuelles de Provence, réunis en table ronde à l'occasion de cette recherche (voir encadré 3).

*« On s'est donné une déontologie, on ne propose pas de complémentaire santé à nos mutualistes qui ont déjà une mutuelle ... On répond aussi à la demande du mutualiste qui n'a pas de complémentaire santé, on a les produits qui peuvent répondre à ses besoins. Sachant que la concurrence est là, puisque beaucoup d'établissements bancaires et financiers proposent ces produits d'assurance, ça serait se priver d'un marché alors que l'ensemble de nos confrères attaque ce marché. » (Directeur Caisse Avignon)*

Le CMM a aussi établi une forte présence au côté des syndicats de salariés et des comités d'entreprise, avec des effets d'entraînement sur leurs adhérents qui à leur tour deviennent des clients. Une relation de confiance s'est établie avec ces différents partenaires, de l'ordre de l'expérience professionnelle et des techniques bancaires mises en oeuvre. L'investissement

professionnel en direction des entreprises à statut associatif prend la forme d'une segmentation commerciale des associations, entre celles qui s'appuient essentiellement sur du bénévolat (généralement de petite taille) et celles pouvant être assimilées à « *l'entreprise traditionnelle* ».

« ... 6 à 8% de comptes d'entreprises de l'économie sociale, essentiellement des Mutuelles et des comités d'entreprise, mais ce faible pourcentage génère pratiquement 50% de l'activité de la caisse ... Cela génère un trafic, oui on peut dire un trafic ». (Directeur Caisse Marseille République)

« Nous avons une relation de confiance avec les syndicats ouvriers puisque l'on a plusieurs unions locales et départementales qui sont clientes et sociétaires. On leur rend le service bancaire qu'ils sont en droit d'attendre, collecter les cotisations de leurs adhérents, les aider à s'informatiser. Pour preuve de leur confiance, ils ont admis qu'il fallait en passer par-là pour avoir des gains de temps auprès de leurs adhérents ... Peu de banquiers s'intéressent aux syndicats, par manque de savoir-faire. » (Directeur Caisse Avignon)

« On avait des contacts avec les administrateurs président, trésorier ou vice président dans des structures gestionnaires il y a encore une dizaine d'années, alors qu'aujourd'hui les contacts s'instaurent entre techniciens de la banque et des associations. Il y a souvent plus de rapports avec nos comptables salariés qui montent les plans de financement de l'acquisition de machines, du développement d'une structure, d'un aménagement immobilier qu'avec les administrateurs puisque l'on est dans des structures d'entreprise avec des besoins d'entreprise et le côté social et philosophique ne se discute pas là. » (Dirigeants régionaux CMM)

D'après deux dirigeants régionaux du CMM, les associations de bénévoles, multiples et diverses, se caractérisent par la recherche de contacts, d'une écoute, d'une compréhension et de capacités de résolution à leurs problèmes auprès de leur banque. Les associations professionnalisées, confrontées à « *une concurrence du milieu marchand* », se retrouvent « *avec les mêmes problèmes qu'une entreprise traditionnelle* », et ainsi « *perdre leur image d'entreprise sociale* » car elles « *sont vraiment face à des problèmes financiers, des problèmes de développement identiques à ceux d'une entreprise traditionnelle* ». Dans un contexte concurrentiel, la différence bancaire ne se fait pas forcément à travers l'appartenance à l'économie sociale mais sur la base de financements de fonctionnement le plus souvent (financements de trésorerie, de fonctionnement, ...), « *des outils de financement de l'entreprise traditionnelle deviennent de plus en plus adaptés à des besoins de fonctionnement importants liés aux subventions et à des investissements immobiliers et matériels* ». De plus, la responsabilité de la déconnection entre l'économique et le social incomberait en partie aux pouvoirs publics. Ces derniers tendraient à renforcer les relations de type politique et économique en direction des associations présentant les caractéristiques et les attributs de l'entreprise prestataire de service, tout en faisant supporter les contraintes de rationalisation budgétaire aux associations répondant à des finalités et un mode de fonctionnement social. Aussi, faut-il distinguer deux types de subventions :

- les subventions liées à une prestation, qui sont toujours réglées mais « *pas toujours dans les délais voulus, et là le banquier intervient* » ;

- les subventions sociales, « *d'aide pure et simple* », qui baissent et affectent les moyens « *qui permettent à certaines personnes jeunes en particulier d'avoir une certaine assistance d'encadrement dans les quartiers en difficultés* ».

Le risque accolé à chacune de ces deux subventions n'est pas de même nature et détermine une attitude bancaire différenciée ; ce qui peut permettre de juger de l'intervention à dominante économique ou sociale d'une banque en fonction de l'appui financier qu'elle apporte à une association affichant des garanties financières publiques de l'ordre de la prestation économique ou des garanties sociales limitées ou en diminution. Le principe civique qui fonde l'action des pouvoirs publics en matière de subventions aux associations n'est donc plus exclusif et à tendance à s'affaiblir, en s'accompagnant de plus en plus de logiques justifiées par le principe productif décliné en critères d'efficacité de l'activité productive associative et au travers d'indicateurs d'évaluation de résultats prédéfinis.

Dans le passé, les principes domestique et civique avaient une influence sur les stratégies du CMM, car ils structuraient des formes de partenariat interne/externe à la banque entre cadres salariés et administrateurs, à la fois élus dans un conseil d'administration de caisse et militants associatifs et/ou syndicaux. Mais au cours des 15 dernières années, ces principes se sont confrontés à des logiques productives et marchandes, qui ont non seulement transformé les pratiques socioéconomiques des acteurs associatifs et bancaires à l'intérieur de leur structure respective mais ont aussi modifié les rapports de communication entre eux en les réduisant à des échanges marchands.

Depuis quelques années, le CMM essaye « *de revenir un petit peu sur le terrain de l'économie sociale* », en mettant à nouveau en avant des valeurs permettant de le différencier, de l'identifier. L'identification passe par l'image rendue (communication extérieure) mais plus encore par une re-mobilisation, une prise de conscience identitaire, le partage d'un sentiment d'appartenance.

En interne, des sessions de formation axées sur les « *composantes de l'économie sociale* » sont organisées. Au dire des dirigeants régionaux rencontrés, la demande est surtout formulée par les administrateurs nouvellement élus, dont l'engagement répondrait à une volonté de mettre en pratique des valeurs de citoyenneté et de solidarité dans la gestion d'un organisme bancaire.

Dans un contexte économique et social propice à une forte hausse des besoins sociaux portés par le milieu associatif et donc à une démultiplication des structures, le CMM est de plus en plus sollicité en externe, mais il n'y répond qu'en partie par l'intermédiaire de ressources monétaires. « *Nouer des partenariats* » s'avère alors une alternative aux aides sociales attribuées, à la fois comme relais dans l'engagement collectif et moyen de trouver des compétences complémentaires. Cela consiste à mettre à disposition des moyens matériels (« *mettre à disposition une salle de réunion ... des fonds documentaires* ») ou des ressources immatérielles s'apparentant à des investissements de forme (« *organiser des opérations et manifestations* » ; « *de la logistique* » ; « *du conseil et de l'accompagnement* », « *de la formation* », « *de la communication* »). Les dirigeants régionaux soulignent trois axes de développement dans le champ de l'économie sociale, qui renforcerait les relations partenariales avec des opérateurs associatifs : « *l'insertion par l'économie avec la création d'emplois de proximité* » ; « *l'insertion des jeunes des quartiers en difficultés* » ; « *les différentes formes d'exclusions et la cohésion sociale* ».

« En 1990, lors de mon premier poste de directeur au Crédit Mutuel de la Seyne sur Mer (la ville, à l'époque peut être 20 ou 25 milles habitants, était sinistrée par la fin des chantiers), j'ai été confronté à de vrais problèmes économiques sur ma clientèle et sur mon territoire, et j'ai côtoyé de vrais militants de l'économie sociale qui composés un conseil d'administration autour de la personnalité de Jean-Paul P., qui étaient des relais forts de ce tissu. J'ai encore en tête un administrateur qui avait créé une association sur la cité Berthe. Il faut oser, en tant que banquier, écouter un administrateur d'une grande humanité vous dire « il faut que vous me trouviez un moyen pour ouvrir des comptes bancaires et équiper des Rmistes et chômeurs en cartes bancaires et moyens de paiement, pour que ces gens là dont beaucoup résident à Berthe aient au moins l'apparence de la vie normale de la population bancarisée ». On est à mille lieux de l'image bancaire que j'avais connu ... Les problèmes évoqués en CA par tels ou tels élus, de tels syndicats, de telles associations, je les résolvais en descendant les deux étages qui me séparaient de la salle de CA et où je reprenais ma casquette de directeur de caisse locale et où j'étais en phase et en face des problèmes que m'évoquaient mes commerciaux ... Il était naturel que tel syndicat ait son compte au Crédit Mutuel parce que tout simplement on savait se retrouver ... On était sur même registre de valeurs, croisement d'élus, même langage ... La concurrence ne dort pas et mes interlocuteurs ont de plus en plus une dérive technocratique car ils sont de plus en plus confrontés à devoir rendre des comptes à leurs instances sur des performances, sur des résultats, sur des chiffres, sur quelles valeurs de sicav ... Entre l'histoire que j'évoque et la réalité de 2007, des choses se sont tendues. Mes interlocuteurs de l'économie sociale avec qui on se retrouve et on se reconnaît d'ailleurs, ils sont aussi confrontés à la concurrence, à la vérité des chiffres. »

(Directeur caisse Marseille République)

« ... Sur l'aspect financier, on est très sollicité ... la politique de subvention a trouvé ses limites et on s'aperçoit que bon nombre d'associations et de structures de l'économie sociale sont en grande difficulté financière, et donc elles sont obligées de se tourner vers le privé. On est tellement sollicité qu'on est obligé de faire de l'arbitrage ... La Fédération régionale nous a demandé de prendre la tête d'un atelier qui va permettre de rencontrer les acteurs sociaux et évoquer avec eux la cohésion sociale dans le cadre de la lutte contre l'exclusion et pour l'intégration. On va donc communiquer sur le droit au compte c'est à dire sur la possibilité pour les gens d'ouvrir un compte sans trop de problèmes y compris si les gens sont en difficultés financières ou s'ils ont d'autres problèmes que l'on qualifie généreusement d'accidenté de la vie ... Le Crédit Mutuel a décidé d'investir ce créneau, on estime que c'est aussi notre mission sociale. Ensuite il y aura certainement d'autres formes d'intervention à trouver. On a été sollicité il y a quelques jours par la Fondation Abbé Pierre qui voudrait monter un dispositif de micro crédit immobilier ... C'est un secteur qui mérite un accompagnement très important, mais l'accompagnement ce n'est pas notre métier. Donc si on y va, il faut qu'à coté de nous on ait des spécialistes et des professionnels de l'accompagnement. c'est pour ça qu'on travaille beaucoup en direction des centres d'actions sociales, d'associations qui sont bien référencées dans le domaine de l'accompagnement, les missions locales ... »

(Dirigeants régionaux CMM)

Enfin, l'engagement civique des salariés et des sociétaires est abordé longuement et parallèlement dans les deux entretiens des directeurs de caisse.

En ce qui concerne les salariés, il semble que certains d'entre eux ont été spécialisés dans la gestion des associations, avec des différences notables entre caisses, mais qu'ils n'ont pas reçu de culture coopérative. Pour le directeur de la caisse Marseille République, l'engagement des salariés dans l'économie sociale relève d'« *une culture personnelle* » (« *Il n'y a pas vraiment de formation pour les salariés calibrée par le siège* ») et d'une délégation professionnelle (« *Dans une caisse comme la notre il y a trois référents d'associations, c'est-à-dire des interlocuteurs dédiés à l'économie sociale* »). Pour le directeur de la caisse d'Avignon, « *les collaborateurs* » ne sont pas forcément imprégnés des valeurs de l'économie sociale : « *J'ai la chance d'avoir des collaborateurs sur Avignon qui sont là depuis de nombreuses années, qui sont entrés au Crédit Mutuel parce que c'était une banque mutualiste. J'en ai d'autres qui sont entrés plus récemment au Crédit Mutuel comme ils seraient entrés dans un autre établissement bancaire. C'est notre devoir de les former techniquement et aussi de leur inculquer les valeurs de notre institution* ». Mais ce sont avant tout des « *professionnels de la banque* ».

L'engagement des sociétaires, qui doit se traduire par une participation à la vie démocratique et aux prises de décision de l'organisme coopératif, apparaît relativement limité aujourd'hui et là encore variable selon les caisses. Dans les propos du directeur de la Caisse d'Avignon, c'est la référence au mutualisme qui prime. D'une part, le problème le plus urgent à traiter d'après lui est celui du mouvement mutualiste et du renouvellement générationnel des administrateurs. Les mutualistes fondateurs se sentaient investis d'une mission politique, une logique de valeurs prédominait. Mais une technocratie d'administration a pris progressivement l'ascendant en tirant sa légitimité d'une logique de qualification. D'autre part, il se sent « *investi d'une fonction de coopérateur et de mutualiste au niveau de la caisse* » et fait la distinction « *entre le mutualiste qui s'investit pour les autres sans rien attendre au premier degré et le coopérateur qui s'investit dans un mouvement plus commercial pour développer un secteur que le secteur financier capitaliste a abandonné en croyant qu'il n'était pas rentable ou en pensant que ça ne valait pas la peine de le développer* ». Dans ce sens, être « *adhérent d'une mutuelle* », « *c'est aussi participer dans des associations, aider au quotidien certaines associations caritatives et faire des dons* » ... « *La démarche d'économie sociale et solidaire, pour moi, ce n'est pas une charge. C'est plutôt un engagement personnel ... Il n'y a ni contrainte ni obligation. C'est une volonté, comme lorsque l'on participe aux plates formes d'initiatives locales, j'y vais une fois par mois ... on ne compte pas ses heures ... une volonté d'aider des personnes qui peuvent être en difficulté ... Pour moi l'utilité c'est de faire partager mes connaissances économiques, financières et comptables, à des responsables du monde associatif* ». Le directeur de la caisse Marseille République, en présentant le président du conseil d'administration, le considère comme n'étant pas « *issu de l'économie sociale* », car bien qu'ayant « *versé dans le militantisme syndical puis dans le mutualisme, il n'a pas un vrai socle dans l'économie sociale en tant que telle* ». Parmi les administrateurs, il en considère 20% comme « *actifs* » voir « *activistes* » sur le plan de l'engagement civique : ils formulent des « *rappels à l'ordre soit vers la caisse locale soit vers la fédération* », sur « *la dérive des contrats* », « *ce sont de vrais relationnels, ils savent exactement ce que recouvrent le champ d'action d'une caisse locale, ils savent qui sont les référents, comment pratiquer l'entrée en relation* ».

### **Encadré 3**

## **Coopération + Compétition = Coopétition**

Table ronde avec des dirigeants des Mutuelles de Provence (Marseille – 31 mai 2007) :  
Secrétaire général Mutuelle Générale Méditerranée (MGM) et Union de Substitution des Mutuelles de Provence (USPRO).

Présidente Mutuelle Arles – Rhône – Alpilles et administratrice de l'USPRO.

Présidente Mutuelle Gardanne et administratrice au Crédit Mutuel Méditerranéen.

Une table ronde a été organisée avec des dirigeants des Mutuelles de Provence (MP), réseau de mutuelles de santé appartenant à la Fédération des Mutuelles de France. Ce réseau était en cours de restructuration, au moment de la rencontre, dans l'optique de réaliser des économies de rationalisation et de pouvoir bénéficier d'effets de taille. La concentration actuelle au niveau de la fédération, avec la création de grandes directions régionales, doit être replacée dans un contexte de concurrence exacerbée dans la branche de l'assurance santé : entrée dans la branche de tout type d'assurances et de différentes banques, y compris coopératives (sauf le Crédit Coopératif et la NEF). La prise en compte de cette nouvelle logique de l'adversité a donc conduit les MP à opérer une stratégie de regroupement (fusion, autonomie-substitution ou agrément), afin de mutualiser les ressources et les coûts, de diminuer la concurrence interne à leur réseau de mutuelles par de nouvelles formes de spécialisation. La création du CMM remontant à l'action de militants et administrateurs des mutuelles des travailleurs (ancêtre des MP), il nous est apparu riche d'enseignements que d'écouter des dirigeants actuels sur les liens de partenariat subsistant entre ce réseau mutualiste et le Crédit Mutuel Méditerranéen ainsi que sur les tensions concurrentielles naissantes ou envisageables dans un futur proche.

#### **La coopération :**

Le partenariat entre la banque et la mutuelle de santé se concrétise historiquement par la participation croisée des élus dans les conseils d'administration. Le fait de siéger dans des comités de prêt de la banque donne aux administrateurs présents au titre de leur fonction d'élus aux MP la capacité (au sens de pouvoir) de décider en fonction de leur connaissance des adhérents mutualistes (« *on est censé connaître tous les adhérents* »). Parallèlement, les dirigeants actuels du CMM sont quasiment tous issus du mouvement mutualiste. Ont aussi été établies des formes contractuelles pour échanger des services, ce qui a induit une réciprocité dans la circulation d'informations publicitaires localement (entre certaines caisses et agences). De plus, pratiquement tous les comptes des MP sont au CMM, ce qui est, par voie de conséquence, le cas d'un nombre important de dirigeants de la mutuelle. Le cœur de métier des MP étant la complémentaire santé, elles dirigent leurs adhérents vers les caisses du CMM prioritairement, et en second choix vers le Crédit Coopératif et la Caisse d'Épargne.

De même, à travers un accord cadre national passé entre la Fédération des Mutuelles de France et la Matmut (société mutuelle d'assurance spécialisée dans l'assurance non-vie : automobile, multirisque habitation, responsabilité civile), cette dernière s'est engagée à ne pas commercialiser des produits de complémentaire santé et les Mutuelles de Provence ne sortent pas de leur branche. La collaboration se prolonge par une réciprocité de l'information des adhérents des deux réseaux mutualistes (bornes d'accueil dans les agences, dépliants mis en évidence, ...), des relations locales et personnelles et des relations de clientèles qui en découlent (« *nos assurances sont à la Matmut* »). Il ne s'agit pas de rapports commerciaux car il n'y a pas de « commissionnements ». C'est l'intérêt collectif et les avantages économiques



attendus des « *parcours mutualistes* » qui expliquent cette stratégie résiliente des MP et les pratiques explicites ou implicites de prescription (« *Au nom des valeurs identiques, nous avons intérêt à nous développer ensemble* »).

L'ensemble de ces éléments plaident en faveur d'une quadruple proximité recherchée par les Mutuelles de Provence : institutionnelle, sociale, cognitive et géographique.

### **La compétition :**

Toutefois, il a été souligné, au cours de l'entretien, que la tendance était à la convergence des secteurs bancaire et assurantiel, ou tout du moins à la « disputabilité » des marchés (cf théorie des marchés contestables). Par opposition aux complémentarités productives et marchandes, qui caractérisaient jusque là les rapports entre les Mutuelles de Provence, la Matmut et le Crédit Mutuel Méditerranéen, les conditions d'une concurrence sur les produits sont désormais réunies : le CMM propose des produits assurantiers, y compris de santé ; la Matmut développe des produits de crédit et d'épargne avec une campagne de publicité à l'appui.

Le groupe Crédit Mutuel – CIC se présente comme le 1er bancassureur (hors assurance-vie), ses filiales d'assurance gérant près de 24 millions de contrats en épargne, automobile, habitation, santé, prévoyance et retraite (9,6 millions d'assurés). Si en Région PACA, le CMM freine pour l'instant la commercialisation de son assurance santé en raison des liens solides créés et du besoin de légitimité du CMM sur le « terrain » de la Mutualité, pour autant les perspectives d'avenir tracées par les dirigeants des MP sont moins optimistes :

*« 17 caisses du CMM ne font pas le produit santé et les autres limitent la démarche commerciale »* mais *« le CIC diffuse les assurances crédits mutuels (ACM) »* et *« le CMM risque de devoir s'adosser au CM d'Alsace, qui réalise plus de 30% de son chiffre d'affaires par les contrats santé et dont le président est aussi président de la filiale assurance »*. *« Si le CM d'Alsace prend le contrôle du CMM, la diffusion généralisée des ACM se fera »*.

Trois autres problèmes ont été soulevés, qui devraient affecter la culture politique et managériale du CMM :

- le changement générationnel touchant les directions élues du CMM car *« les administrateurs sont encore porteurs de valeurs »* ;
- la fusion partielle avec les caisses du sud du CM Rhône Alpes, qui ne possèdent pas les mêmes racines historiques ;
- l'arrivée de nouveaux directeurs salariés de l'école interne du Crédit Mutuel, *« alors qu'avant il venaient du terrain »*.

Le CMM n'apparaît donc plus comme une source d'adhésion aux Mutuelles de Provence et, d'autre part, les administrateurs MP du CMM ressentent la prise d'autorité des directeurs de caisse comme une forme de dépossession de leurs attributions démocratiques :

*« Plus de 50% de nos adhérents sont clients du Crédit Mutuel »* mais *« ce n'est plus par la banque mutualiste que l'on arrive aux Mutuelles de Provence »*. *« Tout dépend de l'histoire de la caisse locale, des conceptions du directeur (anciennes ou nouvelles) et de l'employé au guichet »*.

*« Les gérants de caisse vont être fédéralisés et les nouveaux arrivés s'appelleront directeurs, le pouvoir des conseils d'administration va être amoindri et les administrateurs n'auront de plus en plus qu'un pouvoir d'enregistrement des décisions. Les directeurs et les présidents de caisse devront entériner les décisions prises au dessus (sous forme de propositions) »*.

## **Conclusion de la troisième partie : les banques coopératives et les OESS peuvent-elles s'entendre sur des conventions ?**

En utilisant une grille de lecture conventionnaliste, notre approche a permis de mettre en évidence des compromis, réels ou potentiels, entre banques coopératives et OESS. Toutefois, ces compromis conduisent-ils les acteurs/sujets à s'entendre sur des conventions ? Ne doit-on pas envisager plusieurs types et formes de conventions ? Et peut-on identifier des principes d'équivalence prépondérants, voire un principe de légitimité supérieur aux autres ?

Parmi les différentes situations d'interaction étudiées, aucune ne relève structurellement d'un seul principe de légitimité qui les rendraient très peu conflictuelles, du fait d'une entente durable sur des conventions construites dans le cadre du modèle d'ordre légitime correspondant. Les analyses de discours laissent généralement percevoir des situations composites ou des situations se transformant, qui sont sources de conflits entre acteurs/sujets représentant des structures. Mais ces disputes engendrent des compromis autour de différentes conventions qui se distinguent par leur forme (ou mise en forme) et leur portée.

Reprenons l'entrée privilégiée par les principes de légitimité.

Le principe domestique est avancé aussi bien par les responsables d'OESS que par les directeurs bancaires pour expliquer l'existence de conventions établies sur des rapports de confiance, eux même issus d'une accumulation d'expériences collectives, d'habitudes prises, de rapports amicaux ou personnels. Dans ces situations, les conventions sont localisées et de faible ampleur. De plus les relations traditionnelles ou personnelles sont liées à des interprétations faisant référence à des échanges marchands, des collaborations productives ou des processus collectifs débouchant sur de la création de connaissances.

Dans l'ordre du principe marchand, des conventions de type commercial reposent sur des tarifs négociés, des facilités d'emprunt et de remboursement et des dispositifs financiers avantageux pour les associations et facteur de compétitivité pour les banques. Ces conventions, instables dans le temps en fonction des facteurs de concurrence, constituent aussi un sujet de discussion critique – de la part des OESS – ou de satisfaction pour les banques à travers un autre registre de justification, les plus souvent productif, civique ou connexionniste.

Le principe de l'inspiration renvoie à des variables-clés, qui s'avèrent pour une bonne part polysémiques après une lecture comparée des différents discours. Les termes référés à la création, au savoir, à la connaissance, ne possèdent effectivement pas la même signification pour un responsable d'une association spécialisée dans l'accompagnement à la création d'entreprise, pour un responsable d'association culturelle ou du médico-social. Par conséquence, les rapports aux banques coopératives s'en trouvent affectés. Ainsi, les croyances, l'esprit de création (ou de créativité), les capacités requises ou admises, les connaissances partagées ou les apprentissages croisés ne produisent des types similaires de conventions suivant le secteur associatif d'appartenance et les dispositions – institutionnelles et personnelles – des interlocuteurs bancaires. Sur ce point, citons les cas du développement du Crédit Coopératif dans le secteur culturel et la présence historique du Crédit Mutuel dans le secteur de l'accompagnement à la création d'activité.

Les trois variables-clés du principe connexionniste, qui ont été testées statiquement, posent là encore des problèmes polysémiques. Les termes référés au réseau recouvrent des situations associatives et bancaires hétérogènes : des structures résiliantes d'organisation comme l'ARRIAE ou la SCIC Ôkhra ; des structures adhérentes à des réseaux nationaux comme la PFIL du Grand Avignon ; des structures insérées dans des réseaux territoriaux comme

l'antenne de l'ADIE Rhône Alpes ; des réseaux territoriaux formels (réseau associatif de réseaux) auxquels adhèrent des structures, comme le collectif « *Off In* » qui regroupe les structures de l'IAE du Grand Avignon et auquel sont affiliés la RQGA et le chantier d'insertion Semailles ; des réseaux bancaires pour désigner la structuration régionale des établissements d'une banque (réf. la Banque Populaire) ou des stratégies résiliantes sectorielle (réf. le Crédit Coopératif dans les secteurs culturel ou médico-social) et/ou territoriales (réf. le Crédit Mutuel et les PFIL). Le partenariat est un mot qui revient régulièrement dans les discours associatifs : partenariat pour qualifier des rapports institutionnels, avec d'autres associations, des collectivités territoriales et des organismes bancaires ; partenariat repéré ou affiché le plus souvent dans les dimensions économique, marchande et productive. Si ce n'est une entente institutionnelle entre Banque Populaire et Crédit Coopératif ou un montage institutionnel entre Crédit Coopératif et NEF, le partenariat entre banques coopératives ne ressort pas comme quelque chose d'essentiel dans les entretiens. Parallèlement, ayant construit de longue date des liens de coopération avec des mouvements associatifs (avec une déclinaison relationnelle aux niveaux régional et local), le Crédit Coopératif nous démontre la transversalité du terme partenariat, dont l'usage peut se justifier au travers des principes productif et de l'inspiration. Il est donc extrêmement délicat de faire émerger des conventions propres au principe connexionniste, cela est d'autant plus avéré pour l'élaboration de projets communs et les formes (ou espaces) de gouvernance multi parties prenantes.

Les conventions résultent donc de compromis trouvés entre banques coopératives et associations, la plus part du temps sur la base de principes de légitimité de l'action imbriqués. Les situations hybrides qui en découlent inévitablement permettent de comprendre les interrogations ou les insatisfactions exprimées par les acteurs/sujets rencontrés et l'instabilité des équilibres relationnels entre des structures bancaires et des entreprises sociales à statut associatif n'ayant pas des intérêts identiques. Toutefois, deux principes d'équivalence se révèlent prépondérants dans les discours et peuvent être considérés comme principes supérieurs dans les interactions.

Le principe productif est mis en relief par des références communes à un entrepreneuriat coopératif ou associatif, à la production de services appropriés, à des besoins nécessaires d'administration et de gestion des structures. Du point de vue des banques, la professionnalité des entreprises associatives ou coopérative de la culture ou du médico-social est largement reconnue ; la professionnalisation des métiers de l'insertion et de l'accompagnement est en phase de reconnaissance. Du point de vue associatif, la professionnalité de l'interlocuteur bancaire est un gage de stabilité relationnelle et se matérialise non seulement par une connaissance approfondie des secteurs ou des activités par l'employé ou le cadre bancaire, mais aussi par la mise en œuvre de techniques adaptées de financement bancaire ou l'offre de dispositifs financiers comme des fonds de garantie. Les discours font apparaître une demande partagée d'efficacité et d'efficience dans la production des services, et nous avons pu voir que dans certains cas (réf. Crédit Coopératif) il s'agit même de coproduction de services. Les compromis qui se font jour donnent forme à des conventions productives qui tendent à lever des incertitudes dans la coordination des comportements des deux types de sujets/acteurs. En la circonstance, ce ne sont pas des conventions de productivité – au sens de SALAIS (1994) – mais bien des conventions de qualification telles que les définit GOMEZ (1994, p. 145) : une convention de qualification « *établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre* ». La compétence (et les savoirs et connaissances qui lui sont associés) montre l'attache intrinsèque de la production au principe

de l'inspiration, la co-compétence implique la connectivité des acteurs/sujets. Mais dans chaque situation d'interactions, « *l'énoncé établit la grammaire commune de la convention de qualité ... affirme quels sont les rôles à jouer, ce qu'attendent les acteurs, ce qui sanctionne leur coordination* » (GOMEZ, 1994, p.153).

Le principe civique se fonde sur l'engagement social – voire sociétal – des OESS et des banques coopératives, qu'elles justifient au nom de la solidarité. Le fonctionnement démocratique des structures ne transparait pas comme une préoccupation majeure partagée : la participation des sociétaires à des activités sociales (vie interne ou effets visibles sur l'environnement) revêt de plus en plus un enjeu de légitimation pour les banques coopératives, en parallèle de leurs finalités productives et financières ; hormis la SCIC Ôkhra, les OESS rencontrées ne mettent absolument pas l'accent sur le caractère démocratique de leur fonctionnement. Ce que revendiquent OESS et banques, explicitement ou de manière tacite, c'est une identité spécifique construite sur les apports à une (ou à la) collectivité, qui les distinguent fondamentalement des entreprises strictement marchandes et/ou capitalistes. Leur utilité sociale, qu'elles affichent en termes d'intérêt général ou collectif, se traduit par des contributions à la réduction des inégalités économiques et sociales, à la solidarité et à la sociabilité, à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable. Les OESS et les banques justifient ainsi les avantages économiques (subventions publiques pour les associations) ou juridiques (statuts) dont elles bénéficient par rapport aux autres entreprises qui ne peuvent pas fournir (ou sensiblement moins bien) ces services peu ou pas rentables et qui incorporent dans de nombreux cas du bénévolat. Mais leur entente autour de conventions d'utilité sociale pose trois ensembles de problèmes, pour reprendre l'analyse proposée par GADREY (2006) :

- les conventions, entendues ici comme règles d'action ou morale communes, doivent être inscrites dans des cadres cognitifs collectifs mais les acteurs/sujets peuvent avoir des représentations différentes ou même concurrentes de l'utilité sociale, ce qui plaide en faveur d'une conception pluraliste acceptant des controverses (possibilités de contestation et de réactivation des conventions) ;
- les conventions d'utilité sociale répondent à des problèmes de coordination et facilitent les interactions (conformément aux conventions dont les acteurs/sujets partagent les normes et les valeurs), mais dans les cas où les acteurs/sujets se trouvent dans l'obligation de fournir des preuves tangibles de leur utilité sociale, les conventions se prêtent alors à l'évaluation et au contrôle (tendances à la formalisation et à la contractualisation) ;
- enfin, les conventions d'utilité sociale, si elles se nourrissent du principe connexionniste et du principe de l'inspiration, sont mises sous tension par les conventions marchandes et surtout productives, les OESS et les banques coopératives étant de plus en plus soumises à des processus de banalisation et à des phénomènes d'isomorphisme institutionnel (risques d'éclatement ou d'affaiblissement).

## **QUATRIÈME PARTIE**

### **LES FONDATIONS : OUTIL DE PARTENARIAT ENTRE BANQUES ET ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ?**

Dans cette quatrième et dernière partie, nous avons souhaité explorer en quoi l'émergence relativement récente des fondations dans l'univers de l'économie sociale française et des banques coopératives pourrait avoir un impact non négligeable sur l'évolution des relations qu'elles entretiennent mutuellement – en qui en ont peut-être déjà.

La question des fondations, et tout particulièrement de celles qui émanent des banques et des autres entreprises de l'économie sociale, a été, à notre connaissance, très peu réfléchi jusqu'à aujourd'hui... Et ce, notamment parce que les fondations elles-mêmes n'ont fait l'objet que d'une attention limitée en France, du fait de leur « sous-développement » - pour des raisons historiques, politiques, culturelles sur lesquelles nous reviendrons. *A fortiori*, l'idée que les fondations pourraient constituer un outil potentiel de partenariat entre banques de l'économie sociale et entreprises de l'économie sociale est donc, somme toute, assez particulière :

- Aux USA, où les fondations sont particulièrement bien développées, on les place spontanément au cœur du Secteur à But Non Lucratif et du tiers-secteur. Mais dans ce cas d'espèce, la question de leurs relations avec les entreprises de l'économie sociale ne se pose pas — le concept ne connaissant pas vraiment d'équivalent dans la culture nord-américaine.
- En France, où le mouvement de l'économie sociale est en revanche solidement implanté depuis fort longtemps (et où la notion de tiers-secteur n'a été importée que très récemment), la question ne s'est pas posée non plus car les fondations ne s'y sont timidement développées que dans les dernières décennies, en marge (ou à côté) du mouvement de l'économie sociale, qui reposait sur une tout autre histoire et une tout autre culture...

Mais certaines évolutions contemporaines (disons, depuis 20 ans), donnent aujourd'hui plus d'intérêt à s'engager dans ce type de réflexion... On tentera donc d'explorer quelques pistes à ce sujet en trois temps : on reviendra d'abord brièvement sur les raisons historiques du sous-développement des fondations en France (Chapitre 1), avant de chercher à mieux distinguer les philosophies de la solidarité et de la philanthropie (Chapitre 2) et d'envisager enfin la manière dont les fondations pourraient constituer un éventuel outil de partenariat entre banques et entreprises de l'économie sociale (Chapitre 3).

#### **CHAPITRE 1 – LE SOUS-DÉVELOPPEMENT DES FONDATIONS EN FRANCE**

Malgré des mesures récentes visant à encourager leur croissance, les fondations restent encore très marginales en France. Leur renaissance timide dans la France post-révolutionnaire s'est faite en 3 étapes essentielles (sachant qu'elles reposeront sur un statut associatif tant que la Loi n'aura pas défini précisément un statut légal spécifique pour elles) :

- En 1887, création de l'Institut Pasteur, et de quelques autres fondations dans les décennies qui suivront.
- En 1969, création de la Fondation de France par André Malraux, Ministre de la Culture, notamment pour encourager le mécénat culturel.
- À partir de 1987, on légifère et on encourage clairement le développement des fondations : la Loi définit alors la fondation comme « *l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non-lucratif* ». En 1990, la Loi autorisera la création de fondations d'entreprises. Enfin, la Loi Aillagon de 2003, renforcera notamment les incitations fiscales en faveur des fondations.

On distingue aujourd'hui trois types de fondations généralistes : les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations sous égide et les fondations d'entreprises. Nous nous intéressons ici aux fondations d'entreprise. Nous les définissons comme l'acte par lequel une ou plusieurs entreprises s'engagent à réaliser un programme d'action pluriannuel (une opération de mécénat pluri annuel d'un montant minimum de 150.000 euros, en vue de la poursuite d'une œuvre d'intérêt général et dans un but non lucratif (art 19, loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 relative au développement du mécénat modifié). Si entre 1991 et 2004, on comptabilisait seulement 5 créations nettes par an de fondations d'entreprises, depuis 2004, leur nombre est multiplié par deux tous les deux ans. On est passé de 65-70 en 2004 à 180-190 en 2007, selon les sources de Bignon Lebray et associés. De plus en plus, ces fondations apparaissent comme une opportunité, notamment fiscale et en termes de communication pour les entreprises, et financière pour les associations qui y voient un moyen de financement complémentaire et de diversification de leurs ressources (amorçage, financement plus structurel ou conjoncturel relativement aux projets) dans un contexte d'accès au financement publics plus tendus. Dans le même temps, certains y voient l'expression d'une générosité induite plus qu'un véritable ancrage dans une démarche de contribution à l'intérêt collectif, laissant ainsi transparaître une certaine suspicion plus que de la confiance dans une telle démarche, ainsi que le soulignait le rapport HÉNART (2003) relatif à la loi Aillagon.

En dépit de cet accroissement rapide, la rareté et la faiblesse des fondations en France étonnent alors que, dans la plupart des pays industrialisés, on a vu cette forme d'organisation sans but lucratif souple et indépendante se multiplier rapidement au cours des dernières décennies. On dénombrait en 2002 dans notre pays environ 500 fondations Reconnues d'Utilité Publique (RUP), une cinquantaine de fondations d'entreprise, 500 fondations abritées par la Fondation de France, et un nombre difficile à estimer de fondations sous l'égide de l'Institut de France (ARCHAMBAULT 2003). Ces données sont à comparer à la même période avec les 9000 fondations que compte l'Allemagne, 20 000 en Suède et... un peu moins de 50 000 aux Etats-Unis d'Amérique (ABÉLÈS 2003) ! On constate aussi que les dons caritatifs y ont atteint, en 1999, la somme de 190 milliards \$ — soit l'équivalent d'un tiers du budget fédéral et 2% du revenu intérieur des USA. De même, 73% des Américains ont donné de l'argent cette année-là, contre 43% des Français et 44% des Allemands. Les fondations françaises sont donc évidemment beaucoup plus modestes que les autres fondations, notamment les fondations américaines : ainsi, la Fondation de France avait en 2000 quelque 500 millions \$ de fonds propres ; alors que la seule fondation Ford en avait plus de 6 Milliards \$ ! Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ? Selon E. ARCHAMBAULT (1996, 2003), un certain nombre de facteurs spécifiques à la France ont contribué à créer cette situation :

- D'abord, la législation les concernant y est globalement contraignante : la procédure de création d'une fondation a la réputation d'être longue et lourde, et d'être soumise au pouvoir discrétionnaire du ministère de l'Intérieur. Lorsqu'on compare la législation française à celle des autres pays, on remarque immédiatement le poids de la tutelle de l'Etat, qu'il s'agisse de la constitution ou du fonctionnement des fondations.
- Ensuite, le régime fiscal a longtemps été insuffisamment incitatif – mais l'entrée en vigueur de la loi de 2003 a mis fin à cette barrière, suscitant de nombreuses sollicitations nouvelles.
- Mais la cause principale est plutôt historique, politique et culturelle, et semble être liée à l'attitude de l'Etat français face aux fondations. A la chute de la monarchie, on peut dire que les fondations ont été vues dans notre pays comme des structures typiques de l'ancien régime (charité organisée par la religion et l'Eglise). À la Révolution, elles ont donc été confisquées, vendues comme bien nationaux, puis supprimées et interdites. Pour les mêmes raisons, elles étaient souvent vues d'un mauvais œil par les pionniers de l'économie sociale eux-mêmes au début du 19<sup>ème</sup> siècle... Mais avant même la Révolution, le pouvoir royal se méfiait déjà des fondations, car il y voyait un moyen de contourner les impôts : cette masse de propriété inaliénable (propriété de mainmorte) échappait aux taxes royales, notamment aux droits de successions ; et plus largement, la richesse acquise par certaines fondations (grâce à des dons et à des legs) a toujours plus ou moins dérangé les pouvoirs publics... Les fondations de l'ancien régime devaient donc obtenir une autorisation royale – la procédure administrative de reconnaissance d'utilité publique est en quelque sorte l'héritage de cette histoire.

En conséquence, il y a presque toujours eu en France une certaine hostilité et de la méfiance de l'administration (garante de l'intérêt général) comme des militants de l'économie sociale (œuvrant ensemble pour un intérêt collectif) à l'égard d'un objet rare, nouveau, qu'on connaît mal, dont les règles de base et les modalités paraissent étrangères. L'acte de fondation n'est tout simplement pas dans nos habitudes, et on constate par exemple que les fondateurs sont fréquemment des hommes de culture et d'expérience internationales. Il faut également prendre en compte le fait que selon les pays, les modes de sollicitation ne sont pas les mêmes, ils dépendent du mode d'organisation associatif et de l'intervention de la puissance publique notamment en matière médicale et sociale, qui modifie également très sensiblement l'expression des besoins et des appels aux dons. En outre, la philosophie sur laquelle les fondations sont bâties n'est pas forcément soluble ni dans la conception française de l'Etat et de la République, ni dans celle qui sous-tend les différentes familles de l'économie sociale. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2 – SOLIDARITÉ VERSUS PHILANTHROPIE : DEUX PHILOSOPHIES DIFFÉRENTES**

L'économie sociale s'est construite en France sur des valeurs de résistance (aux conditions sociales, économiques, climatiques ou géographiques locales ; aux dégâts sociaux causés par la montée en puissance du capitalisme ; à la destruction des solidarités d'ancien régime...) et de solidarité (FERRATON 2007). Le secteur à but non-lucratif nord-américain (les « *Non-Profit Organizations* » : NPO) s'est quant à lui développé surtout à partir de valeurs philanthropiques, portées notamment par les mouvements religieux puritains (ABÉLÈS 2003). Or, on sait que le puritanisme et les valeurs religieuses du protestantisme ont compté

énormément dans la constitution progressive de la culture nord-américaine — comme l'illustre par exemple l'une des fêtes nationales américaines, « *Thanksgiving* », qui commémore en quelque sorte l'élection divine des premiers pèlerins fondateurs de l'Amérique. On ne s'étonnera donc pas de voir les fondations jouer un rôle essentiel dans le tiers-secteur américain : elles y sont considérées comme les partenaires *naturels* des NPO dont elles partagent pleinement les valeurs philanthropiques. En somme, l'économie sociale à la française et les fondations à l'américaine proviennent de deux histoires différentes ; elles procèdent ainsi de deux philosophies très différentes – la solidarité et la philanthropie –, qui peuvent même être dans certains cas radicalement opposées.

En effet, si la solidarité suppose, entre autres, l'entraide obligatoire entre égaux ainsi qu'une approche laïque, universelle et républicaine de la redistribution dans l'intérêt général et/ou collectif ; la philanthropie, quant à elle, encourage plutôt un élan de charité facultative<sup>73</sup> entre inégaux (*de facto* et *de jure*), bien souvent imprégné de considérations morales et/ou religieuses, dans le cadre d'une conception plus communautariste et, finalement plus individualiste de la vie en société. Ainsi, les philanthropes les plus riches donnent-ils avec ostentation<sup>74</sup>, quand ils veulent et à qui ils veulent, et ils en retirent au passage une attirante déduction fiscale ainsi qu'une meilleure conscience personnelle. Alors que la solidarité s'appuie sur une conception plus sociale et collective de la Nation ou du groupe, la solidarité étant essentiellement vue comme une conséquence logique de notre condition sociale : on donne, de façon anonyme, obligatoire et désintéressée, parce qu'on pourrait être à la place de ceux que l'on soutient. C'est toute la différence qu'il y aura entre, d'une part, un généreux donateur aisé qui veut aider « ses » pauvres ou soutenir une bonne cause à laquelle il est personnellement sensible et, d'autre part, un cotisant solidaire, pauvre ou riche, qui contribue au financement de la solidarité collective ou nationale parce qu'il se considère comme l'un des membres d'un seul et unique corps social... Autre nuance encore (et non des moindres) : la philanthropie est fondamentalement construite sur une logique du don — pas forcément monétaire d'ailleurs — (BUHLER *et al.*, 2003), qui suppose non seulement la triple obligation anthropologique de donner, rendre et recevoir ; mais aussi la personnalisation du don. La solidarité, elle, est plutôt fondée sur une *organisation politique et sociale de la gratuité* (au sens de SAGOT-DUVAUROUX, 2006), qui sort radicalement de la logique du don : elle fait tout, au contraire, pour mettre à distance les cotisants des bénéficiaires par un système à la fois administratif et anonyme, et elle n'oblige à aucune contrepartie consciente.

Ajoutons encore que le système philanthropique est parfaitement compatible avec les logiques marchandes et capitalistes — c'est pourquoi la société nord-américaine peut, sans se contredire, louer tour à tour les vertus des « *succes stories* » des « *self made men* » et celle des généreux donateurs, qui sont d'ailleurs souvent les mêmes personnes ! Comme le rappellent fort justement BUHLER *et al.* (2003), « *le don d'argent ou de temps est une pratique ancrée au plus profond du système social américain, plongeant ses racines dans une tradition associative qui avait forcé l'admiration de Tocqueville. Et dans une tradition philanthropique que les robber barons ont illustrée de façon singulière : sans scrupules en affaires, ces capitaines d'industrie et ces financiers - les Carnegie, Rockefeller, Vanderbilt, Morgan - qui ont bâti la prospérité américaine se sont souvent révélés être des donateurs exceptionnellement généreux. Un Bill Gates, lui aussi visé, comme jadis Rockefeller, par les*

---

<sup>73</sup> Si obligation il y a, elle ne peut être que morale, mais absolument pas légale...

<sup>74</sup> « Donner, c'est donner à voir qu'on donne. Les monuments publics abondent de plaques célébrant les donateurs. Ces inscriptions ont une valeur aussi haute que celles qui commémorent l'héroïsme ou le talent. Ce qui prouve à quel point l'acte de donner n'est jamais anodin. Faire une donation, créer une fondation est ainsi conçu comme un moyen privilégié de laisser son empreinte » (ABÉLÈS, 2003).



*procédures antitrust, perpétue aujourd'hui cette tradition, comme des milliers d'autres entrepreneurs enrichis* »... En revanche, on sait que certaines structures historiques de l'économie sociale se sont parfois construites par opposition à ces valeurs (FERRATON 2007). Ainsi, les nouveaux philanthropes californiens décrits par Marc ABÈLÈS (2003) soutiennent-ils des organisations « *non-profit* » extrêmement efficaces dans la mise en œuvre de leurs actions sociales, managées par des cadres, fort bien payés, utilisant les mêmes outils de gestion et de marketing que les entreprises du secteur marchand. On perçoit le contraste avec les modes de managements « traditionnels » des entreprises françaises de l'économie sociale, souvent plus réticentes à ce type de management et où les cadres sont souvent bien moins rémunérés que dans le secteur marchand.

Tout ceci explique encore d'une autre façon pourquoi le mouvement de l'économie sociale, mais aussi l'Etat républicain (et même, avant lui, l'Etat construit par le pouvoir royal depuis la fin du moyen-âge) ont toujours été réticents au développement des fondations en France...

### **CHAPITRE 3 – LES FONDATIONS : OUTIL POTENTIEL DE PARTENARIAT POUR LES BANQUES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ?**

La question des fondations comme outil potentiel de partenariat entre banques et entreprises de l'économie sociale est donc assez originale et n'a guère été traitée frontalement dans la littérature jusqu'ici, à notre connaissance. Aux USA, la question ne se pose pas, puisqu'ils considèrent les fondations comme faisant partie intégrante des NPO mais pas de l'économie sociale (dont ils ne partagent ni l'histoire ni la culture) ; en France, la question ne s'est pas posée car les fondations se sont développées récemment, en marge (ou à côté) du mouvement de l'économie sociale, qui reposait sur une tout autre histoire et une tout autre culture... Mais avec les évolutions récentes (et notamment les incitations législatives qui encouragent le développement des fondations en France depuis les 20 dernières années), il n'est plus illégitime de poser cette question... « *Les fondations constituent des acteurs-partenaires de l'économie sociale et solidaire susceptibles d'apporter une aide au développement de projets d'intérêt collectif. En effet, les fondations ne se contentent plus d'apporter des fonds mais jouent un rôle de structuration et d'animation de projet, et peuvent également apporter une aide précieuse d'expertise, de conseil auprès des porteurs de projets* » affirme par exemple André Arnaudy, Président de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale de la région PACA (CRES PACA, 2005).

Mais en quoi, précisément, les fondations peuvent-elles donc être un outil pour le développement de l'économie sociale ? Pourquoi, comment et depuis quand cet outil n'est-il pas simplement d'ordre financier, mais aussi et de plus en plus un outil de partenariat ? Les fondations relevant d'entreprises du secteur de l'économie sociale jouent-elles un rôle spécifique sur ce terrain par rapport aux autres fondations ? Certains acteurs seront sceptiques, d'autres moins... D'aucuns verront par exemple le recours aux fondations comme une évolution contrainte par un certain désengagement de l'Etat et des collectivités locales, qui se traduit par la baisse des subventions aux associations ; d'autres y verront plutôt une opportunité pour être plus (ou rester) autonomes par rapport à la puissance publique... On pourra aussi discuter de la compatibilité plus ou moins grande entre une relation de clientèle (entre banques et entreprises de l'économie sociale) et une relation de partenariat (mécénat)... Et suffit-il d'être mécène pour être un bon partenaire d'une association ? Les fondations peuvent-elles être elles-mêmes des catalyseurs de partenariats au sein de la famille de

l'économie sociale ? Ou encore, la question du partenariat est-elle centrale dans la relation entre fondations et entreprises de l'économie sociale ?

Nous ne pouvons pas ici apporter des réponses définitives à toutes ces questions. Mais nous pouvons dégager tout d'abord deux quasi-certitudes quant à l'évolution des fondations en France, dont les acteurs (bancaires et non-bancaires) de l'économie sociale prennent conscience – ce qui contribue à modifier leurs comportements à l'égard de cet outil.

D'une part, on sait que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'interroger sur leur responsabilité sociale (RSE), ce qui les conduit à inventer de nouvelles formes de collaborations avec leurs partenaires internes (dirigeants, salariés, actionnaires, représentants du personnel...) et externes (clients, ONG, associations, collectivités territoriales, locales, chercheurs, scientifiques, enseignant, médias). La concurrence les pousse à la recherche de différenciation : le souhait de développer leur attractivité, d'améliorer leur image, mais aussi la volonté de s'impliquer, conduisent les directions opérationnelles à imaginer de nouvelles formes de collaboration. Elles recherchent alors un équilibre entre la nécessité de réaliser des performances conformes aux exigences des marchés, et celle de mettre en œuvre des actions efficaces tenant compte des impacts sur le développement de la société, de l'individu, de l'environnement et du niveau de sécurité sociale. En effet, dans la conjoncture actuelle elles ne peuvent plus réduire leur stratégie à l'entrepreneuriat individuel et capitaliste et se doivent d'intégrer à celle-ci des règles éthiques ou morales. Pour mieux répondre aux besoins sociaux, elles s'appuient donc sur un partenariat participatif mobilisant directement les richesses cognitives de la société civile, un partenariat intégrant les intérêts de toutes les parties prenantes, internes et externes. La politique de mécénat des fondations permet alors de réintroduire des pratiques sociales et solidaires et donc des valeurs humaines, au sein des politiques stratégiques de gouvernance de grosses puissances financières, fatalement soumise à des impératifs de rentabilité. Les liens établis entre la fondation et ses partenaires externes reposent sur une relation de confiance et assurent une cohésion sociale entre les acteurs. Les fondations constituent alors un levier d'action moderne, capable de répondre rapidement aux problématiques sociétales, de prendre des risques dans des domaines innovants et d'intervenir comme un acteur social majeur. Les banques coopératives, qui sont déjà des acteurs majeurs du développement social, renforcent leur gouvernance partenariale de proximité et deviennent, grâce aux valeurs qu'elles défendent, les premiers partenaires des collectivités territoriales et des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

D'autre part, le statut de fondation répond exactement à la volonté des politiques publiques d'établir une relation plus forte entre l'action collective et l'initiative privée. On peut expliquer cette nécessité nouvelle des partenariats public-privé par des raisons à la fois financières, de compétences et de risques. En effet l'Etat n'a plus le monopole de l'intérêt général, après un mouvement de décentralisation et de délégation des pouvoirs au niveau régional, départemental et local ; après la privatisation des transports, des services hospitaliers, des énergies, l'Etat se « *détutellarise* » peu à peu de tous les services sociaux, de l'enseignement, de la recherche et un appel du gouvernement au partenariat public-privé est lancé, particulièrement dans les domaines à haute valeur ajoutée comme l'industrie, la santé, l'environnement, les nouvelles technologies mais aussi la recherche et l'éducation, facteurs de croissance et de développement d'un pays. Différentes techniques sont utilisées : délégation de services publics, marchés publics, subventions, les contrats de partenariats public-privé, et maintenant les fondations. L'ensemble des services publics, par des réformes successives, sont aujourd'hui autant de la responsabilité des entreprises privées que de celle du

gouvernement. Le recul de la tutelle de l'état dans les services d'utilité publique et d'intérêt général fait donc ses premiers pas en France avec le développement des fondations.

Quelles attitudes les acteurs de l'économie sociale peuvent-ils alors adopter face à ces relatives certitudes concernant le développement futur des fondations ? On distinguera, parmi eux, les banques coopératives des entreprises non-bancaires de l'économie sociale – dont les perspectives et les représentations ne sont pas forcément identiques.

En ce qui concerne les banques de l'économie sociale, les positionnements entre les valeurs « *traditionnelles* » de l'économie sociale et celles qui sous-tendent la logique des fondations peuvent varier d'une banque à l'autre. Pour distinguer les grandes options de positionnements possibles, nous proposons de reprendre ici une typologie qui a été établie dans une étude qui concernait leur comportement par rapport à la philosophie portée par la RSE (ALCARAS et DOMPNIER, 2007). Il apparaît en effet que la philosophie sous-jacente aux discours contemporains sur la RSE est tout aussi étrangère – mais pas forcément incompatible — à la culture historiquement développée par les acteurs de l'économie sociale, que celle qui sous-tend la logique de fonctionnement et les valeurs portées par les fondations – les fondations comme la RSE sont d'ailleurs toutes deux d'origine nord-américaine et répondent à peu près aux mêmes principes, en s'appuyant l'une comme l'autre sur une démarche s'inspirant de l'attitude philanthropique.

Dans cette étude, ALCARAS et DOMPNIER (2007) avaient cherché à établir une typologie des différentes manières dont se positionnent les banques coopératives (et les mutuelles d'assurance) par rapport à la RSE : cherchent-elles à articuler la notion de RSE avec leurs valeurs d'entreprise de l'économie sociale ? Ou bien au contraire les opposent-elles ? A partir d'une étude systématique des documents qu'elles diffusent à ce sujet sur Internet, les auteurs ont tenté, par une démarche inductive et qualitative, de dégager différentes attitudes possibles – qui vont du refus de ces évolutions avec focalisation sur les valeurs « *traditionnelles* » de l'économie sociale, jusqu'à une imitation sans réserve ni différences notables par rapport aux stratégies des banques non-coopératives. En adaptant la typologie qui résultait de cette recherche à notre problématique présente qui est finalement assez proche, on peut proposer, à titre exploratoire, la figure qui reprend, sous la forme de quatre idéaux-types, l'ensemble des positionnements envisageables pour les banques coopératives par rapport au phénomène de développement des fondations (en page suivante).

Si la stratégie n°1 n'en est pas vraiment une (elle est plutôt caractéristique d'une absence de stratégie), la stratégie n°2 conduirait probablement à une banalisation des banques coopératives. La stratégie n°3 aurait probablement l'avantage de ne pas risquer un mélange des genres et d'affirmer que les valeurs de l'économie sociale sont tout à la fois actuelles et distinctes de celles qui seraient portées par les fondations. Mais elle aurait symétriquement pour défaut de pouvoir donner l'impression à certains que les entreprises de l'économie sociale s'enfermeraient dans une représentation surannée et indépassable de leurs valeurs et de leurs missions – un blocage et une difficulté à faire face à une énième évolution du capitalisme – mais aussi de rater l'opportunité que peuvent représenter les fondations pour elles. La stratégie n°4, si elle n'est pas sans risque, aurait le mérite de tenter d'utiliser les valeurs de l'économie sociale comme vecteurs de transformation des conceptions et des pratiques des fondations : dans ce cas de figure, l'économie sociale continuerait à jouer, avec des outils nouveaux, son rôle historique d'engagement militant et d'innovation sociale, de transmission de certaines « *bonnes pratiques* ».

On peut penser que ce dernier type de positionnement (stratégie n°4) représente une voie médiane et intelligente, qui consiste à accepter ces évolutions, à les intégrer dans la stratégie de la banque coopérative, tout en faisant en sorte que ces nouvelles pratiques se distinguent (au niveau des valeurs comme des actes) de celle des banques non-coopératives. On pourra ainsi chercher à développer les fondations comme outil de communication et de partenariat, mais en les adaptant aux spécificités et à la philosophie de l'économie sociale.

|  |  | Faible investissement<br>dans les fondations   | Fort investissement<br>dans les fondations   |
|--|--|--|--|
| Faible<br>investissement<br>dans la<br>philosophie de<br>l'économie<br>sociale |  | <b>Cas n°1 :</b><br><i>Indécision stratégique<br/>sur la voie à suivre...</i>  | <b>Cas n°2 :</b><br><i>Abandon stratégique des<br/>valeurs de l'économie<br/>sociale et dérive vers une<br/>simple imitation des<br/>autres fondations</i>                       |
| Fort<br>investissement<br>dans la<br>philosophie de<br>l'économie<br>sociale   |  | <b>Cas n°3 :</b><br><i>Focalisation stratégique<br/>sur les valeurs de<br/>l'économie sociale et<br/>refus catégorique<br/>d'utiliser les fondations</i> | <b>Cas n°4 :</b><br><i>Refondation stratégique<br/>des valeurs de l'économie<br/>sociale en amendant<br/>sérieusement la<br/>philosophie et les<br/>pratiques des fondations</i> |

Source : adaptation d'une grille de lecture proposée par ALCARAS & DOMPNIER (2007)

Aujourd'hui, toutes les banques de l'économie sociale se sont lancées dans le mouvement des fondations (voir encadré 4), mais elles n'ont pas forcément le même positionnement stratégique à cet égard. Par exemple, la fondation Crédit Coopératif mène des actions originales et spécifiques : sa stratégie en la matière correspondrait plutôt au cas N°4 sur la figure 1. Si elle intervient dans des domaines très divers, la partie significative de ses actions vise à la reconnaissance et à la promotion de l'Economie Sociale – qui est le secteur d'intervention spécifique du Crédit Coopératif. Elle développe ces partenariats exclusivement avec des personnes morales et plus particulièrement avec les associations, mutuelles, et entreprises coopératives. Toutes les actions de la Fondation s'inscrivent en effet dans le respect des valeurs affichées du Groupe Crédit Coopératif : partage, engagement durable, solidarité, proximité. Elle met en œuvre la politique de mécénat du Groupe, naturellement tournée vers le soutien et la promotion des entreprises d'économie sociale et de l'économie sociale en tant que telle. Ainsi, l'action de la Fondation Crédit Coopératif ne peut être assimilée à un simple mécénat, elle repose sur un partenariat privilégié entre des institutions et des personnes qui possèdent la même culture de l'économie sociale.

#### Encadré 4 : Les fondations des banques de l'économie sociale en 2007

Aujourd'hui, les entreprises du secteur de l'économie sociale sont nombreuses à avoir créé leurs fondations. Afin de rendre plus visibles la place, le rôle et les valeurs de l'économie sociale dans la société, la plupart de ces fondations se sont regroupées au sein de l'ASFONDES (Association regroupant des Fondations de l'Economie Sociale). Lors de sa création en mai 2003, l'ASFONDES s'est placée délibérément sous l'égide du Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale, le CEGES, dont elle est devenue administrateur. Elle marque, par cette proximité avec l'instance représentative des différents mouvements de l'économie sociale, sa volonté de contribuer au développement de ses valeurs. Elle entend soutenir la création de nouveaux outils destinés à faciliter et développer les actions d'intérêt général et les programmes de solidarité des organismes de l'économie sociale. Elle veut être un centre d'initiatives pour l'ensemble de ses membres, au delà de leurs actions propres. Pour rendre plus visible la place, le rôle et les valeurs de l'économie sociale dans la société, l'ASFONDES entend participer pleinement au débat permanent sur le développement du mécénat et des actions d'intérêt général et à celui concernant les transformations législatives, réglementaires ou fiscales qui pourraient en découler.

Concernant plus spécifiquement les banques de l'économie sociale, leurs fondations sont les suivantes :

- Les Banques Populaires ont lancé et soutenu de nombreuses fondations. Elles ont ainsi créé il y a plus de 10 ans la « *Fondation d'entreprise Groupe Banque Populaires* », qui aide des jeunes musiciens, des jeunes compositeurs et des jeunes handicapés, et qui a élargi à partir de 2004 son champ d'interventions en s'ouvrant, au-delà de la musique et du handicap, à un nouveau domaine : le patrimoine de la mer et de l'eau douce — soutien financier à des initiatives de mise en valeur, de conservation ou de rénovation du patrimoine maritime, lacustre, fluvial et souterrain sur le territoire français. Mais ce groupe bancaire coopératif s'était déjà lancé auparavant dans la « *fondation banque populaire pour l'éducation et la culture* » en 1984 ; mais aussi la « *fondation banque populaire pour la création d'entreprises* » qui a pour vocation la promotion de l'entrepreneuriat et qui a été Reconnue d'utilité publique en 2001 ; ou encore la « *fondation banque populaire pour le micro-crédit* »...
- Les Caisses d'Epargne ont créé en 2001 la « *Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité* », reconnue d'utilité publique, qui a pour mission de lutter contre les formes de dépendance et d'isolement liées au grand âge, à la maladie, au handicap ou encore à des situations d'illettrisme. Ces personnes peuvent, quelles que soient leurs ressources, être prises en charge par un service ou un établissement de la Fondation. Elle s'est très rapidement développée et gère actuellement un réseau de 76 établissements et services de maintien à domicile répartis sur tout le territoire français. Elle se singularise notamment par la diversité de ses modes d'intervention : elle est un opérateur à but non lucratif du secteur sanitaire et médico-social ; mais elle est aussi un acteur direct de la lutte contre les exclusions ; et enfin, elle joue aussi le rôle de financeur de projets innovants qu'elle sélectionne et évalue.
- Le Crédit Agricole est engagé depuis longtemps dans le développement et le soutien de plusieurs fondations. Il se présente ainsi comme un pionnier du mécénat culturel à travers la Fondation « Pays de France » qu'il a créée il y a plus de trente ans. Reconnue d'utilité publique, cette fondation agit pour préserver et valoriser le patrimoine architectural, culturel et naturel des régions françaises tout en contribuant à leur vitalité économique... De même, il a créé en 1998 la « *Fondation Solidarité Mutualiste* » sous l'égide de la Fondation de France afin de contribuer au développement de l'action solidaire du groupe. L'activité de cette fondation s'exerce dans deux directions : l'aide au développement du tiers monde rural ; l'aide au logement des personnes les plus défavorisées, en France. Son action est financée, dans chacun des deux domaines cités ci-

dessus, par les dons que font les souscripteurs des deux fonds communs de placement solidaire du Crédit Agricole, Pacte Vert Tiers Monde et Pacte Solidarité Logement. En outre, le 15 novembre 2007, une nouvelle convention de mécénat a été signée par le Crédit Agricole, par laquelle il s'engage à soutenir la future fondation « *Un avenir ensemble* » à hauteur de 250 000 euros. Cette fondation a pour objet de renforcer les chances de réussite de jeunes « méritants » issus de milieux défavorisés (en France et à l'étranger), grâce à un système de bourses et de parrainage... Enfin, comme le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole soutient aussi le développement de fondations à l'échelle plus locale des caisses régionales, ce qui est cohérent avec une relative autonomie des niveaux fédéraux dans les banques coopératives, mais aussi avec une volonté d'ancrage dans la proximité territoriale. Ainsi, fin 2006, la fondation d'entreprise Crédit Agricole Alpes Provence a été officiellement agréée par la Préfecture des Bouches-du-Rhône : dotée d'un million d'euros, elle va pouvoir accompagner toutes les actions de mécénat de la Caisse Régionale (notamment sa lutte contre le cancer) et participer au développement économique, sous la forme de dons et de prêts d'honneur aux créateurs d'entreprise.

- Le groupe Crédit Coopératif a créé en 1984 la « *Fondation Crédit Coopératif* », qui est devenue fondation d'entreprise en 1992. Elle intervient dans de nombreux domaines et se présente comme le partenaire en mécénat pour des engagements durables au cœur de l'Economie sociale visant à promouvoir les valeurs affichées du groupe : partage, engagement durable, solidarité, proximité. Son Conseil d'administration, présidé par le Président du Groupe Crédit Coopératif, est composé de personnalités et des Mouvements de l'Economie sociale que le Crédit Coopératif considère comme ses partenaires. Ses axes d'intervention, très variés, sont notamment les suivants : valorisation des entreprises de l'économie sociale ; mise en œuvre d'actions culturelles spécifiques ; développement de la solidarité internationale et de la microfinance. Elle décerne chaque année des prix (comme le Prix Charles Gide « *du meilleur reportage en Economie sociale* » créé en 1995, ou encore les Prix et Trophées, régionaux et nationaux, de « *l'Initiative en Economie Sociale* ») ; elle agit aussi dans le domaine de l'aide à l'accès des personnes handicapées à la citoyenneté (dans la culture, dans le sport...) ; elle est partenaire de nombreuses manifestations culturelles en France ; elle soutient aussi, depuis plus de 10 ans, les activités de l'Institut de Coopération Sociale Internationale (ICOSI) qui visent à renforcer les organisations coopératives et à favoriser le développement de l'Economie Sociale dans les pays d'Europe centrale et orientale et dans certains pays d'Asie (Chine, Viêtnam).
- Le Crédit Mutuel, quant à lui, a créé en 1992 la « *Fondation Crédit Mutuel pour la lecture* », sous égide de la Fondation de France, qui soutient la lutte contre l'illettrisme, les actions pédagogiques, les belles lettres et la poésie, en étroite collaboration avec l'ensemble des caisses du réseau national. En outre, deux fondations d'entreprises issues de caisses régionales du Crédit Mutuel (fédération du Centre et fédération du Dauphiné-Vivarais : Drôme – Ardèche – Isère) cherchent aussi à contribuer au développement économique et social au plus près de leur territoire. Ainsi, par exemple, la fondation d'entreprise Crédit Mutuel Région Centre (fédération qui couvre un territoire de 6 départements), bénéficie du détachement à mi-temps de 2 salariés de la banque, qui sont chargés d'accompagner les personnes qui sollicitent une subvention de la fédération (jeunes de 18 à 30 ans, seuls ou réunis en association, ayant un projet ni commercial, ni professionnel, mais culturel, altruiste, humanitaire ou à valeur citoyenne, et ayant un intérêt général). Cette fondation régionale du crédit Mutuel du centre accorde ainsi 80 000 € de subventions par an (de 300 € à 8000 € par subvention).

Sources : Guide des fondations (CRES PACA, 2005) ; sites Internet et rapports d'activité des banques coopératives françaises

Quant au point de vue des responsables associatifs concernant la manière dont ils considèrent les fondations comme outil de partenariat éventuel avec les banques coopératives, on peut tenter de faire ressortir brièvement quelques points saillants des entretiens qui ont été réalisés avec un certain nombre d'entre eux dans le cadre de cette étude.

Si la majorité des responsables associatifs que nous avons rencontrés n'ont jamais envisagé de faire appel à une fondation (qu'elle soit ou non l'émanation d'une banque coopérative), une partie d'entre eux a toutefois clairement exprimé que le mécénat pourrait être un élément constitutif d'une relation partenariale avec leur banque. Notons que cette opinion n'est pas indépendante du secteur d'activité ou de la taille de l'association : on l'a trouvée notamment dans le cas des structures de taille relativement importante exerçant principalement dans les secteurs du sport, de la culture (où l'on a une relativement longue expérience du mécénat et/ou du sponsoring), mais aussi de l'Insertion par l'Activité Economique (ce qui nous semble plus nouveau). Parmi les dirigeants d'organisations de l'économie sociale qui ont pu exprimer une opinion de ce genre, certains sont même allés jusqu'à dire (spécifiquement dans le secteur culturel cette fois-ci) qu'un bon mécénat est (ou serait) une condition nécessaire pour parler de partenariat avec sa banque...

D'autres ont pu aussi nous montrer comment la politique de mécénat mise en œuvre par une banque coopérative a finalement débouché non seulement sur l'ouverture d'un compte dans cette même banque, mais aussi sur la mise en place de véritables relations de partenariat à de multiples niveaux. Mais en règle générale, on constate aussi que ceux-là n'envisagent vraiment cette hypothèse que dans un contexte de diminution anticipée des subventions publiques et de désengagement de l'Etat : à défaut de trouver des financements publics, ils sont alors prêts à se tourner vers des fondations qui joueraient alors un rôle actif à l'instar de celui qu'a longtemps joué l'Etat dans ces secteurs... Toutes les fondations de l'économie sociale soulignant qu'elles se définissent comme des partenaires qui s'engagent dans la durée : pourquoi pas les fondations si l'Etat se désengage peu à peu ? Raison de plus si elles sont créées par des banques ou des assurances du secteur de l'économie sociale.

# CONCLUSION GENERALE

La gouvernance partenariale des banques coopératives a été analysée suivant **deux voies problématiques principales**, en mobilisant quatre disciplines – sciences économiques, sciences politiques, sciences de gestion et sociologie – avec pour finalité d’obtenir des résultats qui aient du sens pour la communauté scientifique et de la résonance pour les communautés professionnelles de l’économie sociale et solidaire. L’ambition a donc été de favoriser les conditions d’un dialogue dans le cadre d’une communauté scientifique élargie. Les rencontres organisées et les liens tissés au cours de la recherche en actes en sont la marque.

**La première voie** questionne en premier lieu la gouvernance démocratique des banques, à la fois sous l’aspect de l’effectivité socioéconomique de la propriété collective, des potentialités offertes par l’hybridation des ressources et de la démocratie politique réelle. Les banques coopératives sont aujourd’hui à la recherche d’un nouvel équilibre coopératif. En second lieu, la gouvernance partenariale renvoie à l’ancrage territorial des banques coopératives, aux formes de proximité qu’elles ont su développer, aux réseaux qu’elles ont su construire. Dans ce sens, elles contribuent à la recomposition des territoires et nous pouvons donc avancer que leur gouvernance s’inscrit pleinement dans les territoires.

Pour autant, les mutations financières des banques coopératives ont eu un impact sur le mode de gouvernance au niveau des groupes industriels : de nouveaux moyens de financement en capital ont bien constitué une entorse aux principes coopératifs et l’élargissement de la gamme de fonds propres utilisés ont eu dans certains cas des incidences non négligeables à travers la pression exercée par les sociétés ou véhicules cotés sur l’activité des banques coopératives. Assiste-t-on à une réorganisation des groupes bancaires influencée par la logique financière ? Et quelles conséquences en matière de gouvernance ? Sans qu’il nous soit possible de trancher de façon définitive sur ces questions, nous avons développé une approche en termes de risques. D’une part, des éléments de réflexion ont été apportés sur le glissement de statut du sociétaire, de bénéficiaire de la coopérative vers l’actionnaire du groupe. D’autre part, la montée en puissance des objectifs de création de valeur et de rentabilité ainsi que la nouvelle réglementation prudentielle nous ont amené à souligner le risque de la soumission de la logique productive coopérative à des impératifs financiers.

L’argumentation qui précède doit nous interroger sur la place du sociétariat dans la gouvernance des banques coopératives et plus largement sur les fonctions et les rôles que peuvent endosser les sociétaires dans les relations internes / externes. Le constat établi souligne la fragilisation du sociétariat croisé – forme particulière d’intercoopération et de réciprocité des engagements entre membres/sociétaires/administrateurs de banques coopératives, de mouvements associatifs et de mutuelles – qui s’accompagne d’un éclatement des engagements obéissant à des logiques politique, syndicale, civique ou d’expertise. Finalement, la coexistence d’une gestion financière de type actionnariale toujours plus prégnante au niveau des groupes bancaires avec un renouveau du modèle coopératif de gouvernance de type partenarial au niveau du réseau bancaire implique de concentrer, à l’avenir, notre attention sur les conceptions envisageables d’un modèle hybride de gouvernance, dont on perçoit d’ores et déjà la complexité.



## **Spécifier le modèle hybride de gouvernance**

L'articulation entre une gouvernance partenariale et une gouvernance actionnariale est susceptible de déboucher sur de multiples combinaisons coopératives, et sur des arrangements marchés-réseaux plus ou moins stables. Si on perçoit la résistance du modèle européen de type partenarial au modèle anglo-saxon actionnarial, cela ne signifie pas l'absence de déformation du modèle et ses conséquences en termes d'opportunités et de contraintes, notamment liées aux « *dissonances cognitives* ».

On retient la diversité des combinaisons possibles dans l'importance relative accordée au marché relativement au sociétariat. On perçoit notamment que ces combinaisons dépendent de la capacité qu'ont les banques coopératives à prouver que les Conseils d'Administration peuvent être des espaces de création de valeur (IFA, 2007) et des lieux d'élaboration de formes originales de performance.

Une des points clés de ce modèle de gouvernance concerne le contrôle des managers, pour lesquels la double sanction du marché et du Conseil d'administration est réduite. Particulièrement souligné dans un rapport récent du FMI (FONTEYNE, 2007), on peut cependant penser qu'il y a d'autres façons d'inciter à réduire le comportement opportuniste des managers. La définition de règles de comportements et l'obligation de transparence en sont sans doute deux des composantes essentielles.

Un second point clé du modèle est la tension entre rentabilité (en lien avec le marché) et croissance (en lien avec l'utilisation des réserves impartageables accumulées), entre une appropriation individuelle des surplus par les actionnaires et une valorisation collective par les sociétaires. L'orientation pro-croissance rend possible des stratégies de consolidation à l'échelle européenne, mais qui risquent de renforcer la distance entre le sociétaire et l'équipe dirigeante avec l'augmentation de la taille des groupes. Elle suppose alors pour être supportable, de reconstruire des proximités, notamment cognitives et comportementales à l'intérieur de la pyramide de l'organisation. Il importe aussi de s'assurer du maintien de la rentabilité, ce qui suppose d'identifier des leviers de performance : cela peut aller de l'association des sociétaires à l'offre dans une certaine forme de coproduction de la relation bancaire (voir ci dessous), en passant par le renforcement de la « *loyauté* » des clients (COTÉ, 2005), ou encore par l'engagement des salariés dans une relation de service de qualité.

Le troisième point clé du modèle, et sans doute le plus compliqué, concerne la fonction objectif de la banque coopérative dans le cadre d'un modèle hybride : comment la caractériser aujourd'hui ? A quel projet collectif se réfère-t-elle ? L'intensification des risques et la complexification du métier bancaire supposent-elles de jouer le jeu de la réduction du crédit et de l'exclusion de l'accès à l'argent ? Comment résoudre cette tension entre risques et exclusion ? Peut-on trouver des solutions en interne à l'organisation ou faut-il externaliser les réponses à travers des fondations et autres institutions partenaires ? La crise des « *subprimes* » de l'été 2007 renforce l'acuité du questionnement.

## **Associer le sociétaire dans la production de l'offre**

Quelle que soit l'entreprise, la construction collective du sens passe par l'action. Il faut retourner au lien associatif originel de chaque coopérative ou mutuelle pour relier, par l'intermédiaire du sociétaire, l'offre de services produite avec le projet. Il ne peut donc pas s'agir d'une simple action de communication qui amplifierait les bonnes actions des entreprises de l'économie sociale en faisant participer les sociétaires à leur réalisation, mais plutôt, comme à l'origine du projet, d'une prise en compte par le top management de l'entreprise du rôle du sociétaire dans la production de l'offre de services.

S'il existe bien un enjeu à réinviter le sociétaire comme partie prenante au projet de l'entreprise de l'économie sociale pour faire contrepoids à l'irruption de l'actionnaire, l'ambition serait alors que l'offre de services soit co-produite très en amont dans le système de l'entreprise bancaire pour que cette relation spécifique entre le banquier et le dirigeant associatif devienne une composante du système productif de l'entreprise.

C'est une caractéristique historique de l'entreprise d'économie sociale que de produire à la fois un bien ou un service et une intention sociale ou sociétale. Cette production est relativement tangible et inéluctablement le développement économique prend le dessus sur l'engagement social, conduisant à la réification de l'entreprise sous la forme de nombreux indicateurs de mesure. Malheureusement, l'intention sociale qui est liée à l'origine au projet originel possède une fâcheuse tendance à l'évaporation ! Du coup, les activités pratiquées en commun et qui ont permis de « *mettre au contrat* » les sociétaires, seront rapidement disjointes de l'offre de services. D'abord mise sur le côté, l'intention sociale risque alors d'être oubliée ou considérée au mieux comme un slogan accessoire de la marque. Il n'y a pourtant pas de fatalité et la redécouverte des ressorts associatifs du projet d'origine peut conduire à réajuster l'intention et l'offre de services.

La preuve de l'existence d'un projet partagé consiste à ajuster un système d'offre auquel les sociétaires sont associés concrètement. L'expertise des citoyens associés pourrait-elle redevenir une exigence ? Au delà des difficultés pressenties et qui risqueraient de créer des confusions entre relation marchande et gouvernance partenariale, la performance de l'ensemble ne pourrait-elle résulter de la recherche permanente de cohérence entre ces deux composantes ? La construction collective du sens (et non la construction du sens collectif) ne pourrait-elle permettre une bonne articulation entre le projet de l'entreprise de l'économie sociale et la performance de ses services ? N'y aurait-il pas dans l'engagement productif des sociétaires une source renouvelée de performance des banques coopératives ?

Une **seconde voie problématique** s'est ouverte en définissant d'emblée le partenariat des banques coopératives avec les entreprises associatives, coopératives et mutualistes, comme un phénomène inhérent à leur identité socio-économique et à leur statut juridique. Pour autant, si l'appartenance à l'ESS implique *a priori* un comportement stratégique et des pratiques entrepreneuriales en accord avec les principes et les valeurs du champ considérée, il nous a semblé pertinent de traiter le partenariat, non comme un postulat de recherche, mais plutôt en posant un certain nombre d'hypothèses de travail à tester. Deux processus d'investigation s'offraient à nous : soit identifier et caractériser des cas ou des situations récurrentes de partenariat pour en tirer des formes-modèles ou des idéaux-types [démarche d'inspiration hypothético-déductive et réductionniste] ; soit se saisir des informations et des connaissances fournies par des professionnels pour donner corps au partenariat ou en d'autres termes pour en évaluer la consistance dans les réalités relationnelles [démarche d'inspiration inductive et constructiviste]. C'est la seconde option qui a été préférée. Elle a débouché sur deux approches complémentaires : l'une plutôt tournée vers une posture empirique ; l'autre structurée par une grille de lecture théorique. Nous en avons tiré **quatre enseignements**.

**Le premier** concerne l'idée de partenariat avec sa (ou ses) banque(s) : quels sont les critères qui ont été le plus fréquemment évoqués par les responsables d'OESS pour savoir à partir de quand considère-t-on les banques comme de véritables partenaires ?

Remarquons tout d'abord que ces hypothèses ont pu aussi bien être formulées positivement par ceux qui pensent que leur(s) banque(s) est un partenaire (et qui ont alors cherché à expliquer pourquoi) que par ceux qui, *a contrario*, ne le pensent pas (et qui ont alors voulu

expliquer ce qui leur ferait éventuellement changer d'avis). Quels sont donc les principaux critères de partenariat qui se dégagent de l'analyse de l'ensemble de ces entretiens ?

- Le critère qui revient presque toujours (mais sous des formes assez distinctes, du fait des divergences de représentations et de subjectivités, issues des facteurs préalablement exposés) pour qualifier la relation bancaire de partenariale est, au fond, un critère de proximité : on se pense partenaire de sa banque, quand on se pense proche de celui avec lequel on a des relations bancaires. Cela dit, la proximité se construit à partir de nombreuses éléments possibles : elle peut être géographique, cognitive, axiologique ou personnelle... *In fine*, les proximités dont il a été le plus souvent question sont des proximités d'ordre axiologique (« nous avons les mêmes valeurs »), culturel (« nous partageons la même culture ») et personnel (c'est-à-dire une proximité qui fonctionne sur le registre de la confiance interindividuelle et de la qualité des relations humaines). Nous mettons ces trois sources distinctes de proximité ensemble, car nos interlocuteurs les ont souvent mises en relation durant les entretiens qu'ils nous ont accordés : si les valeurs de l'institution sont parfois évoquées, c'est le plus souvent pour les critiquer au regard des pratiques qui ne seraient que rarement conformes à ces valeurs. Globalement, les responsables interrogés croient très modérément à un engagement institutionnel *de fait* sur des valeurs... Plus précisément, ils y croient lorsque ces valeurs affichées se traduisent dans les relations quotidiennes de personne à personne avec leur banque : lorsque se dégage un sentiment de confiance et de culture partagée — quelle que soit cette culture. C'est ainsi que le directeur de la coopérative se sentira en confiance et « *en famille* » avec la banque des coopératives (où il existe une véritable culture coopérative, partagée par les salariés de la banque) ; que les responsables d'associations culturelles se sentiront en proximité avec la banque des associations culturelles (elle leur inspire confiance parce que ses responsables sont très « *pointus* » sur les questions culturelles et qu'ils partagent leur passion) ; que les directeurs de l'ADIE se sentent finalement mieux avec des banques non-coopératives (même si elles en font concrètement moins que les autres) parce que leurs salariés partagent avec eux leurs valeurs d'efficacité commerciale, ce qui les met en confiance, etc... Contrairement à ce qu'on pourrait croire a priori, il n'y aurait que très peu de sources purement institutionnelles à la proximité axiologique (qui rend elle-même possible le partenariat) : elle semble plus largement créée et entretenue par les proximités personnelles et culturelles...
- Bien sûr, cela n'est souvent avancé que comme une condition nécessaire – mais pas forcément suffisante – pour que l'on puisse parler de véritable partenariat. Quelles sont donc les autres conditions qui se dégagent des discours ? La compétence, l'efficacité et la connaissance du secteur dans lequel l'association est active apparaissent comme condition complémentaire, d'une façon assez unanime. Mais on trouvera aussi, selon les discours et les contextes, les autres faits suivants : l'activité de l'association conduit naturellement à la recherche de partenariats bancaires ; la banque est venue nous démarcher (signe de reconnaissance et d'intérêt pour nos activités) ; la mise en avant des intérêts réciproques au partenariat ; être un bon client (sans quoi le partenariat ne peut guère durer) ; avoir la possibilité de bénéficier de sa part de mécénat (secteur culturel surtout, mais un peu aussi dans le secteur de l'IAE) ou de sponsoring (secteur sportif) ; ou encore, se faire offrir la possibilité de participer activement à la vie démocratique et au sociétariat de la banque (auquel cas, seules les banques coopératives peuvent évidemment proposer cela...). Tous ces éléments supplémentaires (qui apparaissent parfois comme des conditions complémentaires aux proximités que l'on vient d'évoquer) sont très divers, mais ils dépendent des besoins, des parcours, des contextes spécifiques à chacun.

Le **deuxième type d'enseignement** s'attache à cerner la différence coopérative : quels sont les facteurs qui déterminent les dirigeants d'OESS à penser que les banques coopératives sont bel et bien différentes des autres ?

Il faut d'abord préciser que cette différence est généralement vue comme un facteur positif dans le secteur associatif, car il se perçoit lui-même le plus souvent comme différent — on y entreprend autrement — : dans cette perspective, on souligne alors une « *différence* » qui rapproche, un facteur de proximité, qui renforce donc le sentiment de partenariat. Mais ce n'est pas toujours le cas. On a pu noter en effet une exception notable : quelques dirigeants associatifs nous ont indiqué que les banques coopératives étaient aussi (mais pas seulement) caractérisées par un manque d'efficacité (ou de culture organisationnelle de l'efficacité) décisionnelle et opérationnelle. Dans ce cas, alors, la différence n'est pas un facteur de proximité – en tout cas dans l'esprit de ceux qui énonçaient ce discours-là... Hormis cette exception, les facteurs de différenciation « *positive* » (du point de vue des entreprises sociales au moins) des banques coopératives les plus souvent cités sont : leur réelle connaissance approfondie de l'économie sociale et de ses structures (et donc, leurs compétences souvent reconnues dans ce domaine) ; leur capacité plus grande à participer à des actions ou des causes engagées sur des valeurs sociales ou humanistes, et donc leur aptitude potentielle à aller plus loin que les autres banques pour soutenir les associations dans leurs projets plus ou moins alternatifs ; ainsi que, parfois, les services et les produits spécifiquement adaptés que ces banques peuvent proposer au secteur associatif (épargne solidaire, PELS, etc.)... Comme nous l'avons vu et souligné dans l'analyse des entretiens, il est en revanche bien plus rare, contrairement à ce qu'on aurait pu penser a priori, de trouver l'idée selon laquelle elles seraient aussi différentes du fait de leur statut spécifique ou parce qu'elles afficheraient des valeurs particulières au niveau de leur communication institutionnelle. Les responsables associatifs (en tout cas, ceux que nous avons écoutés) ne se satisfont pas des seuls discours, ils veulent des actes qui s'y conforment ! Et on a pu constater à quel point une communication sur les valeurs ou sur la spécificité des statuts peut créer parfois de très (trop ?) fortes attentes, qu'il faut ensuite ne pas décevoir pour ne pas que l'arme statutaire ou discursive ne se retourne contre les banques coopératives elles-mêmes...

Le **troisième enseignement** porte la banalisation des banques coopératives : quels sont les facteurs qui déterminent les dirigeants des OESS à penser que les banques coopératives ne sont pas du tout différentes des autres ?

Les facteurs de motivation ne sont pas forcément les mêmes que les facteurs de démotivation – ou « *facteurs d'hygiène* ». Et si les banques coopératives connaissaient et maîtrisaient mieux ces aspects, elles pourraient tenter, dans la mesure du possible, de réduire ces facteurs de banalisation pour renforcer leurs chances d'apparaître comme des partenaires potentiels et privilégiés pour les associations... Quels sont donc ces facteurs de discrimination négative des banques coopératives ? L'élément qui a été le plus souvent explicité, c'est le fait que les banques seront toujours des banques – qu'elles soient ou pas coopératives – et que le propre de leur métier les amène à réduire les prises de risques, donc à ne pas vraiment être proche des associations dès qu'elles sont dans le besoin. L'autre facteur essentiel se situe au niveau des attentes des dirigeants associatifs : de deux choses l'une. Soit on a des attentes trop importantes vis-à-vis des banques coopératives (c'est-à-dire qu'on attend d'elles qu'elles fassent en quelque sorte l'impossible) et dans ce cas, on risque fort d'être déçu, quoi qu'elles fassent sur le terrain, par leurs pratiques effectives. Soit, au contraire, on n'en attend rien et, dans ce cas, les banques coopératives ne risquent plus grand-chose... si ce n'est le fait de ne pas être perçues comme différentes ! Dans un cas comme dans l'autre, c'est en travaillant sur les attentes des dirigeants associatifs – celles qu'elles sont réellement en capacité de satisfaire

– que les banques coopératives peuvent arriver à se faire positivement percevoir comme étant différentes des autres. Dernier facteur de banalisation par défaut, que l'on a rencontré chez des dirigeants associatifs peu au fait des réalités sur le secteur bancaire (on a trouvé cela en particulier dans le secteur sportif ou dans le secteur culturel) : l'ignorance ! Cela revient à dire que l'on peut ne percevoir aucune différence entre les banques coopératives et les autres, parce qu'on ne sait précisément rien (ou très peu de choses) sur cette différence. Dans ce dernier cas, les banques coopératives devraient en effet axer leur communication sur les secteurs de l'économie sociale dans lesquels cette ignorance est la plus grande... Plus généralement, c'est donc en travaillant sur le système d'attente réciproque des banques et des associations que le degré de satisfaction global de la relation bancaire pourra s'améliorer.

Enfin, le **quatrième enseignement** réside dans l'absolue nécessité de construire des systèmes de conventions, au sens de la théorie des conventions, pour solidifier les relations de partenariat multi parties prenantes dans le champ de l'ESS : faut-il associer chaque convention à un type de proximité entre acteurs ou organisations instituées ? Peut-on concevoir des systèmes de conventions comme ciment de plusieurs proximités ?

Les incertitudes afférentes à la coordination des comportements conduisent les banques coopératives et les OEES à s'entendre sur des conventions. Certaines n'ont qu'une efficacité ponctuelle ou localisée et ne sont pas caractéristiques de l'économie sociale et solidaire. Elles résultent de relations de partenariat marquées par une proximité géographique (liée à une faible distance ou une facilité de déplacement), personnelle (quel que soit le statut – coopératif ou pas – de la banque) ou cognitive (de capacités, de savoir, de connaissances ou de compétences). La simultanéité de ces trois proximités induit des conventions qui peuvent faire système mais n'ont pas la propriété de particulariser les rapports entre coopératives, associations et mutuelles. D'autres conventions manifestent des caractères de permanence et de stabilité, car elles s'établissent sur une proximité sociale (centres d'intérêt et normes sociales communs (le social, la santé, la culture...), organisée (statuts comparables et règles prescrites de coordination acceptées), institutionnelle (projet commun relevant de principes et de valeurs intégrées, de normes morales ou idéologiques) ou axiologique (identification à des systèmes de valeurs et des modèles de pensée). Ainsi, les conventions de compétences, qui se dessinent à travers la reconnaissance mutuelle de compétences professionnelles et sectorielles, influent sur une qualité relationnelle spécifique au partenariat entre banques coopératives et OEES. D'une manière encore plus transversale, les conventions d'utilité sociale, de par leur caractère pluraliste et à condition de renforcer leur tangibilité (critères, indicateurs, indices), cumuleraient les avantages de la proximité sociale (sectorielle et intersectorielle), organisée, institutionnelle et axiologique.

Toutes ces pistes de réflexion restent évidemment à étoffer. S'il nous semble fondamental de poursuivre les recherches sur la gouvernance des banques coopératives, on ne peut toutefois s'exonérer d'étudier les représentations des autres acteurs de l'économie sociale sur le partenariat. D'autant que deux éléments sont susceptibles de faire bouger les frontières dans les années à venir : le développement des fondations d'une part, et celui de la bancassurance d'autre part.

Les fondations, en fort développement au cours des dernières années, constituent progressivement non seulement une source de financement exceptionnelle pour les associations, mais aussi un complément de compétences en termes d'expertise et de conseil auprès des porteurs de projets. Certaines sont reconnues d'utilité publique, d'autres font le choix d'être « *sous égide* » et notamment de la Fondation de France, les fondations d'entreprises enfin agissent pour la réalisation d'une action d'intérêt général et peuvent être

créés par des sociétés commerciales, des établissements publics à caractère industriel et commercial, ou des coopératives ou mutuelles. De ce mouvement général, il ressort le développement de partenariats externes non plus seulement au sein l'ESS mais entre les entreprises et les associations. Les conséquences de cette évolution restent incertaines, mais on peut s'attendre à ce qu'elles brouillent les représentations traditionnelles de l'engagement et d'une certaine conception de la responsabilité sociétale ou de la production d'externalités positives volontaires propre à l'ESS.

Ce sont aussi les frontières entre organisations de l'ESS qui se brouillent notamment entre banques et mutuelles d'assurance, voire de santé. Si ce mouvement n'est pas nouveau, il tend à s'accroître. Ainsi sur le continent européen, le Crédit Mutuel a été le premier avec les ACM (Assurances du Crédit Mutuel) à obtenir un agrément lui permettant de développer la bancassurance. Ce phénomène s'est depuis largement développé tandis que celui de « *l'assurbanque* » a démarré plus récemment. La bancassurance ne se limite pas à la distribution de produit d'assurance dans les guichets bancaires en direction des particuliers. C'est aussi un moyen de distribuer la plus grande partie des produits, qu'ils soient individuels ou collectifs, d'épargne ou de prévoyance, avec des coûts de distribution réduits du fait de l'intégration de systèmes d'information. Dans le processus d'intégration horizontale et de concentration industrielle qui caractérise l'économie française contemporaine, on observe un déplacement des frontières et on perçoit des tensions concurrentielles entre banques et mutuelles, entreprises à l'origine en complémentarité productive et en proximité de sociétariat (sociétariat croisé).

Enfin, dans un article récent (VALENTIN, 2007), était évoquée la possibilité d'une réintermédiation bancaire accompagnée de la reconstruction d'une relation bancaire de long terme fondée sur la confiance entre le banquier et son client. Il y a incontestablement pour les banques coopératives un vrai enjeu de repenser le risque et la relation bancaire en tant que son pendant naturel, et l'accès au crédit comme source d'émancipation : une manière pour elle de s'ancrer à nouveau dans un projet mobilisateur ?

# **ANNEXES**

## ANNEXE 1

### Liste des individualités rencontrées et de leur appartenance

Dix-huit entretiens ont été menés auprès de directeurs (ou équivalent) d'entreprises sociales, réparties dans cinq secteurs d'activité :

- Trois associations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) :
  - Le directeur du chantier d'insertion du Grand Avignon – Semailles.
  - Le directeur de la Régie de quartier du Grand Avignon – RQGA.
  - La directrice adjointe de la Régie de quartier du Grand Avignon – RQGA.
  - Le responsable de l'association régionale des réseaux de l'IAE (ARRIAE) pour la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA).
- Cinq associations dans le secteur de l'accompagnement à la création d'activité (ACA) :
  - Le directeur de la plateforme d'initiative locale du Grand Avignon (PFIL) – Grand Avignon Initiative (GRAIN).
  - Le directeur de la plateforme d'initiative locale de la communauté d'agglomération de Lyon – Rhône Développement Initiative (RDI).
  - Le délégué de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) pour la région Rhône-Alpes.
  - Le délégué de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) pour la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA).
  - Le directeur d'Economie Solidaire d'Intervention Active (ESIA) en région PACA.
- Trois associations et une coopérative dans le secteur culturel :
  - Le directeur de la Maison Jean Vilar (MJV) située à Avignon. Association.
  - La directrice du festival international de théâtre d'Avignon. Association.
  - Le directeur d'un Théâtre Rural d'Action Culturelle (TRAC). Association.
  - Le Président directeur général de la coopérative culturelle Ôkhra. Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC).
- Quatre associations dans le secteur sanitaire et médico-social :
  - Le directeur régional de l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (URIOPSS) de la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA).
  - La directrice de l'Union Départementale des Associations familiales (UDAF) du Vaucluse.
  - Le directeur général de l'Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées (AVEPH).
  - Le directeur de l'association Dom'inno.
- Une association dans le secteur du sport :
  - Le responsable du Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) du Vaucluse.



Le groupe des banques coopératives et assimilées comporte trois banques coopératives (Crédit Mutuel, Crédit Coopératif, Banque Populaire) et une société coopérative financière (la Nouvelle Economie Fraternelle). Huit entretiens ont été réalisés auprès de :

- Quatre directeurs d'établissements locaux :
  - Le directeur de l'agence d'Aix-en-Provence du Crédit Coopératif.
  - Le directeur de l'agence d'Avignon du Crédit Coopératif.
  - Le directeur d'une caisse de Marseille du Crédit Mutuel.
  - Le directeur de la caisse d'Avignon du Crédit Mutuel.
- Trois dirigeants au niveau régional :
  - Un directeur adjoint départemental de la Banque Populaire Provençale et Corse (BPPC)
  - Le directeur de la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) du Crédit Coopératif.
  - Un dirigeant la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) du Crédit Mutuel.
- Un directeur national :
  - Le directeur national de la Nouvelle Economie Fraternelle (NEF).

**ANNEXE 2 :**  
**LE TRAITEMENT STATISTIQUE DU DISCOURS DANS LES ORGANISATIONS INSTITUÉES**

| Organisation instituée        | T M*          | % Mots        | TI / TM **   | Pc           | Pc1   | Pc2   | Pc3   | Pd           | Pd1   | Pd2   | Pd3   |
|-------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| <b>OESS (18)</b>              | <b>181645</b> | <b>76%</b>    | <b>1,78%</b> | <b>0,28%</b> | 0.12% | 0.12% | 0.04% | <b>0,12%</b> | 0.02% | 0.02% | 0.08% |
| <b>Srs ACA et IAE (9)</b>     | <b>74512</b>  | <b>31,20%</b> | <b>2,13%</b> | <b>0,33%</b> | 0.16% | 0.13% | 0.04% | <b>0,15%</b> | 0.02% | 0.03% | 0.10% |
| ADIE Lyon                     | 10856         | 4,54%         | 2,20%        | <b>0,43%</b> | 0.21% | 0.16% | 0.06% | <b>0,18%</b> | 0.02% | 0.02% | 0.14% |
| ADIE Marseille                | 11372         | 4,76%         | 2,19%        | <b>0,30%</b> | 0.14% | 0.13% | 0.03% | <b>0,14%</b> | 0.01% | 0.03% | 0.10% |
| RDI PFIL Lyon                 | 9785          | 4,09%         | 2,50%        | <b>0,38%</b> | 0.16% | 0.17% | 0.05% | <b>0,18%</b> | 0%    | 0.06% | 0.12% |
| GRAIN PFIL Avignon            | 8518          | 3,56%         | 2,40%        | <b>0,27%</b> | 0.18% | 0.08% | 0.01% | <b>0,17%</b> | 0%    | 0.02% | 0.15% |
| ESIA PACA                     | 8174          | 3,42%         | 2,08%        | <b>0,23%</b> | 0.12% | 0.06% | 0.05% | <b>0,12%</b> | 0.02% | 0.01% | 0.09% |
| RQGA (directeur)              | 7237          | 3,03%         | 1,60%        | <b>0,35%</b> | 0.12% | 0.15% | 0.08% | <b>0,13%</b> | 0%    | 0.03% | 0.10% |
| RQGA (dir. adjointe)          | 4044          | 1,69%         | 1,60%        | <b>0,24%</b> | 0.12% | 0.12% | 0%    | <b>0,13%</b> | 0.07% | 0.02% | 0.04% |
| Semilles                      | 9048          | 3,79%         | 1,60%        | <b>0,33%</b> | 0.20% | 0.10% | 0.03% | <b>0,13%</b> | 0.01% | 0.06% | 0.06% |
| ARRIAE                        | 5478          | 2,29%         | 2,72%        | <b>0,42%</b> | 0.22% | 0.15% | 0.05% | <b>0,14%</b> | 0.04% | 0.01% | 0.09% |
| <b>Secteur culturel (4)</b>   | <b>53045</b>  | <b>22,20%</b> | <b>1,48%</b> | <b>0,21%</b> | 0.06% | 0.11% | 0.04% | <b>0,10%</b> | 0.03% | 0.02% | 0.05% |
| Festival d'Avignon            | 10909         | 4,56%         | 1,80%        | <b>0,24%</b> | 0.06% | 0.14% | 0.04% | <b>0,10%</b> | 0.01% | 0.04% | 0.05% |
| SCIC OKHRA                    | 12013         | 5,03%         | 1,40%        | <b>0,18%</b> | 0.06% | 0.09% | 0.03% | <b>0,06%</b> | 0.02% | 0.01% | 0.03% |
| Maison Jean Vilar             | 13436         | 5,62%         | 1,37%        | <b>0,22%</b> | 0.05% | 0.13% | 0.04% | <b>0,12%</b> | 0.05% | 0.02% | 0.05% |
| TRAC                          | 16687         | 6,98%         | 1,44%        | <b>0,23%</b> | 0.07% | 0.10% | 0.06% | <b>0,14%</b> | 0.05% | 0.02% | 0.07% |
| <b>Secteur SMS (4)</b>        | <b>44843</b>  | <b>18,80%</b> | <b>1,53%</b> | <b>0,22%</b> | 0.09% | 0.09% | 0.04% | <b>0,11%</b> | 0.04% | 0.02% | 0.05% |
| AVEPH                         | 16704         | 6,99%         | 1,31%        | <b>0,15%</b> | 0.07% | 0.05% | 0.03% | <b>0,11%</b> | 0.02% | 0.01% | 0.08% |
| Dom Inno                      | 7512          | 3,14%         | 1,73%        | <b>0,28%</b> | 0.12% | 0.09% | 0.07% | <b>0,17%</b> | 0.01% | 0.08% | 0.08% |
| UDAF                          | 12379         | 5,18%         | 1,40%        | <b>0,18%</b> | 0.09% | 0.07% | 0.02% | <b>0,08%</b> | 0.06% | 0.01% | 0.01% |
| URIOPSS                       | 8248          | 3,45%         | 1,96%        | <b>0,37%</b> | 0.12% | 0.17% | 0.08% | <b>0,05%</b> | 0.04% | 0%    | 0.01% |
| <b>Secteur Sport (1) CDOS</b> | <b>9245</b>   | <b>3,87%</b>  | <b>1,99%</b> | <b>0,56%</b> | 0.26% | 0.22% | 0.08% | <b>0,12%</b> | 0.01% | 0%    | 0.11% |
| <b>Banques coop (8)</b>       | <b>57345</b>  | <b>24,00%</b> | <b>2,20%</b> | <b>0,44%</b> | 0.21% | 0.14% | 0.09% | <b>0,12%</b> | 0.01% | 0.01% | 0.10% |
| Crédit Mutuel PACA            | 7015          | 2,94%         | 1,77%        | <b>0,44%</b> | 0.21% | 0.13% | 0.10% | <b>0,11%</b> | 0.01% | 0%    | 0.10% |
| Crédit Mutuel Caisse Mars     | 7146          | 2,99%         | 1,86%        | <b>0,47%</b> | 0.25% | 0.07% | 0.15% | <b>0,21%</b> | 0.01% | 0%    | 0.20% |
| Crédit Mutuel Avignon         | 4296          | 1,80%         | 3,38%        | <b>0,86%</b> | 0.56% | 0.16% | 0.14% | <b>0,10%</b> | 0%    | 0.04% | 0.06% |
| Crédit Coopératif PACA        | 8801          | 3,68%         | 2,19%        | <b>0,41%</b> | 0.20% | 0.15% | 0.06% | <b>0,11%</b> | 0.02% | 0.01% | 0.08% |
| Crédit Coopératif Aix-en-P    | 9326          | 3,90%         | 2,37%        | <b>0,46%</b> | 0.13% | 0.21% | 0.12% | <b>0,05%</b> | 0%    | 0%    | 0.05% |
| Crédit Coopératif Avignon     | 8538          | 3,57%         | 2,04%        | <b>0,35%</b> | 0.12% | 0.19% | 0.04% | <b>0,16%</b> | 0.01% | 0.02% | 0.13% |
| Banque Populaire PACA         | 2931          | 1,23%         | 2,76%        | <b>0,65%</b> | 0.24% | 0.24% | 0.17% | <b>0,17%</b> | 0%    | 0%    | 0.17% |
| NEF                           | 9292          | 3,89%         | 2,06%        | <b>0,28%</b> | 0.17% | 0.06% | 0.05% | <b>0,05%</b> | 0.01% | 0%    | 0.04% |
| <b>Asso et Banques</b>        | <b>238990</b> | <b>100%</b>   | <b>1,89%</b> | <b>0,32%</b> | 0.14% | 0.12% | 0.06% | <b>0,12%</b> | 0.02% | 0.02% | 0.08% |

Nombre moyen de mots = 9191,92 soit 3,85%

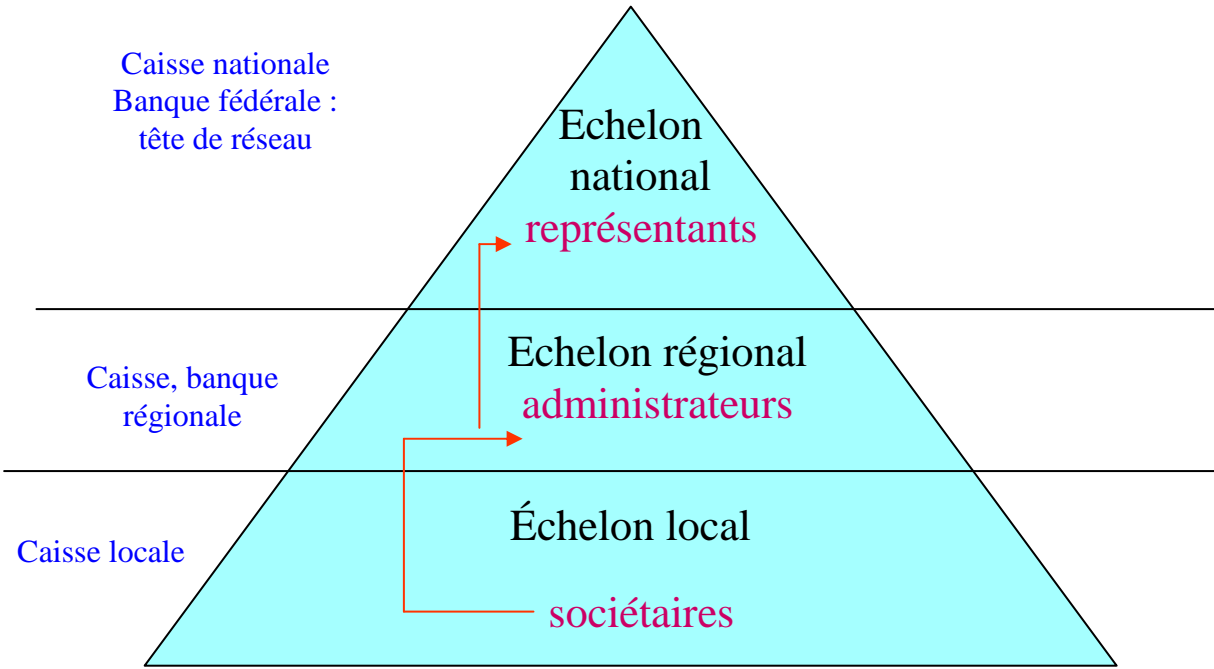
\* TM : Total des Mots

\*\* TI / TM : Total des Item sélectionnés / total des mots

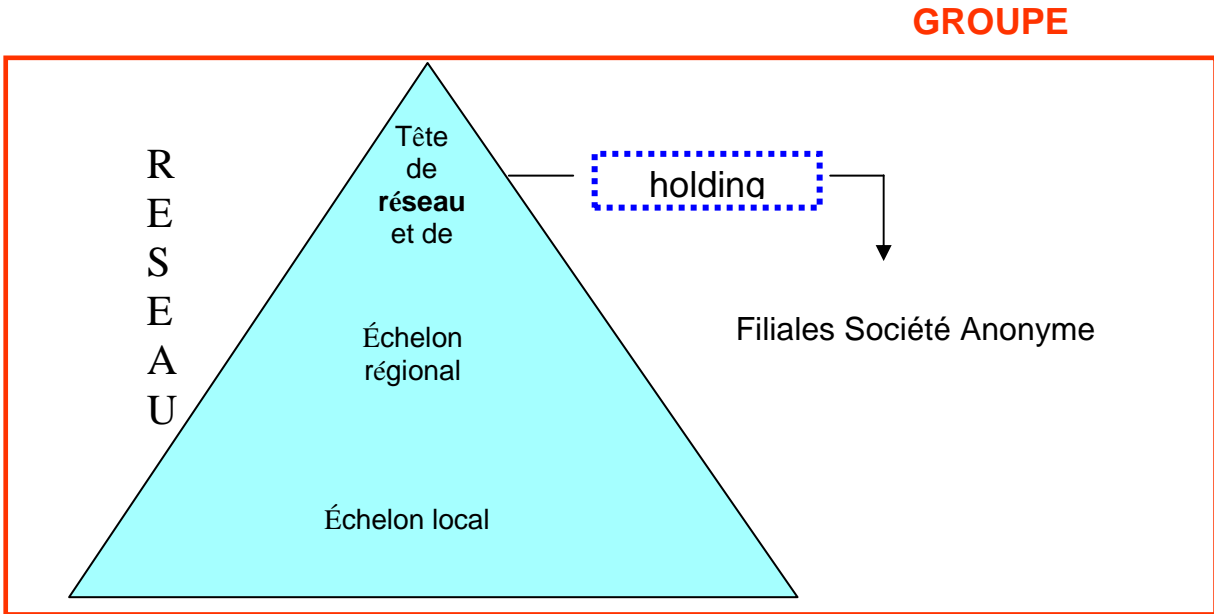
| Organisation instituée         | Pi           | Pi1   | Pi2   | Pi3   | Pm           | Pm1   | Pm2   | Pm3   |
|--------------------------------|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| <b>OESS (18)</b>               | <b>0,26%</b> | 0.10% | 0.09% | 0.07% | <b>0,41%</b> | 0.17% | 0.04% | 0.20% |
| <b>Srs ACA et IAE (9)</b>      | <b>0,26%</b> | 0.07% | 0.12% | 0.07% | <b>0,52%</b> | 0.19% | 0.05% | 0.28% |
| ADIE Lyon                      | <b>0,26%</b> | 0.04% | 0.19% | 0.03% | <b>0,50%</b> | 0.20% | 0.04% | 0.26% |
| ADIE Marseille                 | <b>0,30%</b> | 0.11% | 0.12% | 0.07% | <b>0,64%</b> | 0.29% | 0.07% | 0.28% |
| RDI PFIL Lyon                  | <b>0,31%</b> | 0.03% | 0.17% | 0.11% | <b>0,63%</b> | 0.20% | 0.05% | 0.38% |
| GRAIN PFIL Avignon             | <b>0,33%</b> | 0.07% | 0.20% | 0.06% | <b>0,46%</b> | 0.13% | 0.02% | 0.31% |
| ESIA PACA                      | <b>0,31%</b> | 0.09% | 0.10% | 0.12% | <b>0,54%</b> | 0.20% | 0.02% | 0.32% |
| RQGA (directeur)               | <b>0,14%</b> | 0.04% | 0%    | 0.10% | <b>0,41%</b> | 0.14% | 0.06% | 0.21% |
| RQGA (dir. adjointe)           | <b>0,09%</b> | 0.02% | 0.05% | 0.02% | <b>0,34%</b> | 0.12% | 0.10% | 0.12% |
| Semaillles                     | <b>0,24%</b> | 0.09% | 0.09% | 0.06% | <b>0,34%</b> | 0.10% | 0.03% | 0.21% |
| ARRIAE                         | <b>0,29%</b> | 0.13% | 0.07% | 0.09% | <b>0,74%</b> | 0.26% | 0.11% | 0.37% |
| <b>Secteur culturel (4)</b>    | <b>0,29%</b> | 0.14% | 0.09% | 0.06% | <b>0,31%</b> | 0.16% | 0.02% | 0.13% |
| Festival d'Avignon             | <b>0,45%</b> | 0.20% | 0.14% | 0.11% | <b>0,37%</b> | 0.19% | 0.01% | 0.17% |
| SCIC OKHRA                     | <b>0,25%</b> | 0.11% | 0.07% | 0.07% | <b>0,30%</b> | 0.14% | 0.03% | 0.13% |
| Maison Jean Vilar              | <b>0,22%</b> | 0.11% | 0.06% | 0.05% | <b>0,34%</b> | 0.17% | 0.02% | 0.15% |
| TRAC                           | <b>0,27%</b> | 0.13% | 0.10% | 0.04% | <b>0,28%</b> | 0.16% | 0.02% | 0.10% |
| <b>Secteur SMS (4)</b>         | <b>0,23%</b> | 0.10% | 0.06% | 0.07% | <b>0,35%</b> | 0.16% | 0.05% | 0.14% |
| AVEPH                          | <b>0,31%</b> | 0.15% | 0.07% | 0.09% | <b>0,27%</b> | 0.16% | 0.02% | 0.09% |
| Dom Inno                       | <b>0,19%</b> | 0.09% | 0.05% | 0.05% | <b>0,36%</b> | 0.20% | 0.04% | 0.12% |
| UDAF                           | <b>0,17%</b> | 0.08% | 0.02% | 0.07% | <b>0,38%</b> | 0.14% | 0.11% | 0.13% |
| URIOPSS                        | <b>0,18%</b> | 0.04% | 0.08% | 0.06% | <b>0,46%</b> | 0.17% | 0.04% | 0.25% |
| <b>Secteur Sport (1) CDOS</b>  | <b>0,19%</b> | 0.05% | 0.05% | 0.09% | <b>0,41%</b> | 0.14% | 0.01% | 0.26% |
| <b>Banques coop (8)</b>        | <b>0,29%</b> | 0.12% | 0.09% | 0.08% | <b>0,52%</b> | 0.23% | 0.01% | 0.28% |
| Crédit Mutuel PACA             | <b>0,21%</b> | 0.08% | 0.06% | 0.07% | <b>0,33%</b> | 0.13% | 0%    | 0.20% |
| Crédit Mutuel Caisse Mars      | <b>0,26%</b> | 0.18% | 0.04% | 0.04% | <b>0,40%</b> | 0.24% | 0.01% | 0.15% |
| Crédit Mutuel Avignon          | <b>0,32%</b> | 0.14% | 0.06% | 0.12% | <b>0,96%</b> | 0.33% | 0%    | 0.63% |
| Crédit Coopératif PACA         | <b>0,28%</b> | 0.09% | 0.07% | 0.12% | <b>0,59%</b> | 0.26% | 0.01% | 0.32% |
| Crédit Coopératif Aix-en-P     | <b>0,38%</b> | 0.12% | 0.16% | 0.10% | <b>0,53%</b> | 0.20% | 0.01% | 0.32% |
| Crédit Coopératif Avignon      | <b>0,27%</b> | 0.10% | 0.09% | 0.08% | <b>0,50%</b> | 0.21% | 0%    | 0.29% |
| Banque Populaire PACA          | <b>0,13%</b> | 0.07% | 0.03% | 0.03% | <b>0,52%</b> | 0.31% | 0%    | 0.21% |
| NEF                            | <b>0,37%</b> | 0.14% | 0.14% | 0.09% | <b>0,51%</b> | 0.25% | 0.02% | 0.24% |
| <b>Associations et Banques</b> | <b>0,27%</b> | 0.10% | 0.09% | 0.08% | <b>0,44%</b> | 0.19% | 0.03% | 0.22% |

| Organisation instituée      | Pp           | Pp1   | Pp2   | Pp3   | Pco          | Pco1  | Pco2  | Pco3  |
|-----------------------------|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| <b>OESS (18)</b>            | <b>0.45%</b> | 0.25% | 0.10% | 0.10% | <b>0.27%</b> | 0.06% | 0.10% | 0.11% |
| <b>Srs ACA et IAE (9)</b>   | <b>0,49%</b> | 0.28% | 0.11% | 0.10% | <b>0,37%</b> | 0.10% | 0.14% | 0.13% |
| ADIE Lyon                   | <b>0.49%</b> | 0.28% | 0.11% | 0.10% | <b>0,35%</b> | 0.06% | 0.14% | 0.15% |
| ADIE Marseille              | <b>0.48%</b> | 0.29% | 0.11% | 0.08% | <b>0,34%</b> | 0.19% | 0.09% | 0.06% |
| RDI PFIL Lyon               | <b>0,57%</b> | 0.40% | 0.08% | 0.09% | <b>0,39%</b> | 0.09% | 0.16% | 0.14% |
| GRAIN PFIL Avignon          | <b>0,62%</b> | 0.36% | 0.15% | 0.11% | <b>0,58%</b> | 0.11% | 0.26% | 0.21% |
| ESIA PACA                   | <b>0,51%</b> | 0.25% | 0.11% | 0.15% | <b>0,38%</b> | 0.04% | 0.13% | 0.21% |
| RQGA (directeur)            | <b>0,41%</b> | 0.24% | 0.07% | 0.10% | <b>0,19%</b> | 0.04% | 0.01% | 0.14% |
| RQGA (dir. adjointe)        | <b>0,45%</b> | 0.20% | 0.15% | 0.10% | <b>0,29%</b> | 0.15% | 0.07% | 0.07% |
| Semailles                   | <b>0,32%</b> | 0.21% | 0.03% | 0.08% | <b>0,26%</b> | 0.07% | 0.07% | 0.12% |
| ARRIAE                      | <b>0,59%</b> | 0.26% | 0.20% | 0.13% | <b>0,54%</b> | 0.16% | 0.33% | 0.05% |
| <b>Secteur culturel (4)</b> | <b>0,38%</b> | 0.18% | 0.10% | 0.10% | <b>0,19%</b> | 0.03% | 0.08% | 0.08% |
| Festival d'Avignon          | <b>0,44%</b> | 0.23% | 0.07% | 0.14% | <b>0,19%</b> | 0.05% | 0.08% | 0.06% |
| SCIC OKHRA                  | <b>0,34%</b> | 0.17% | 0.10% | 0.07% | <b>0,31%</b> | 0.03% | 0.11% | 0.17% |
| Maison Jean Vilar           | <b>0,34%</b> | 0.14% | 0.10% | 0.10% | <b>0,15%</b> | 0.01% | 0.05% | 0.09% |
| TRAC                        | <b>0,40%</b> | 0.20% | 0.11% | 0.09% | <b>0,14%</b> | 0.03% | 0.08% | 0.03% |
| <b>Secteur SMS (4)</b>      | <b>0,43%</b> | 0.25% | 0.08% | 0.10% | <b>0,19%</b> | 0.03% | 0.07% | 0.09% |
| AVEPH                       | <b>0,34%</b> | 0.23% | 0.05% | 0.06% | <b>0,13%</b> | 0.01% | 0.07% | 0.05% |
| Dom Inno                    | <b>0,48%</b> | 0.27% | 0.12% | 0.09% | <b>0,24%</b> | 0.07% | 0.08% | 0.09% |
| UDAF                        | <b>0,42%</b> | 0.21% | 0.06% | 0.15% | <b>0,16%</b> | 0.02% | 0.03% | 0.11% |
| URIOPSS                     | <b>0,55%</b> | 0.30% | 0.12% | 0.13% | <b>0,35%</b> | 0.05% | 0.15% | 0.15% |
| <b>Secteur Sport (1)</b>    |              |       |       |       |              |       |       |       |
| CDOS                        | <b>0,51%</b> | 0.33% | 0.09% | 0.09% | <b>0,20%</b> | 0.02% | 0.07% | 0.11% |
| <b>Banques coop. (8)</b>    | <b>0.44%</b> | 0.28% | 0.11% | 0.05% | <b>0.37%</b> | 0.07% | 0.08% | 0.22% |
| Crédit Mutuel PACA          | <b>0,34%</b> | 0.17% | 0.10% | 0.07% | <b>0,33%</b> | 0.06% | 0.14% | 0.13% |
| Crédit Mutuel Caisse Mars   | <b>0,36%</b> | 0.24% | 0.06% | 0.06% | <b>0,16%</b> | 0.07% | 0.03% | 0.06% |
| Crédit Mutuel Avignon       | <b>0,71%</b> | 0.28% | 0.33% | 0.10% | <b>0,43%</b> | 0.05% | 0.10% | 0.28% |
| Crédit Coopératif PACA      | <b>0,43%</b> | 0.29% | 0.06% | 0.08% | <b>0,36%</b> | 0.07% | 0.02% | 0.27% |
| Crédit Coopératif Aix-en-P  | <b>0,52%</b> | 0.38% | 0.12% | 0.02% | <b>0,43%</b> | 0.13% | 0.06% | 0.24% |
| Crédit Coopératif Avignon   | <b>0,38%</b> | 0.21% | 0.12% | 0.05% | <b>0,38%</b> | 0.04  | 0.05% | 0.29% |
| Banque Populaire PACA       | <b>0,76%</b> | 0.55% | 0.14% | 0.07% | <b>0,54%</b> | 0.14% | 0.20% | 0.20% |
| NEF                         | <b>0,39%</b> | 0.25% | 0.11% | 0.03% | <b>0,45%</b> | 0.03% | 0.13% | 0.29% |
| <b>Asso. et Banques</b>     | <b>0,44%</b> | 0.25% | 0.10% | 0.09% | <b>0,30%</b> | 0.06% | 0.10% | 0.14% |

**ANNEXE 3 :  
Du schéma de pyramide inversé caractéristique du réseau coopératif...**

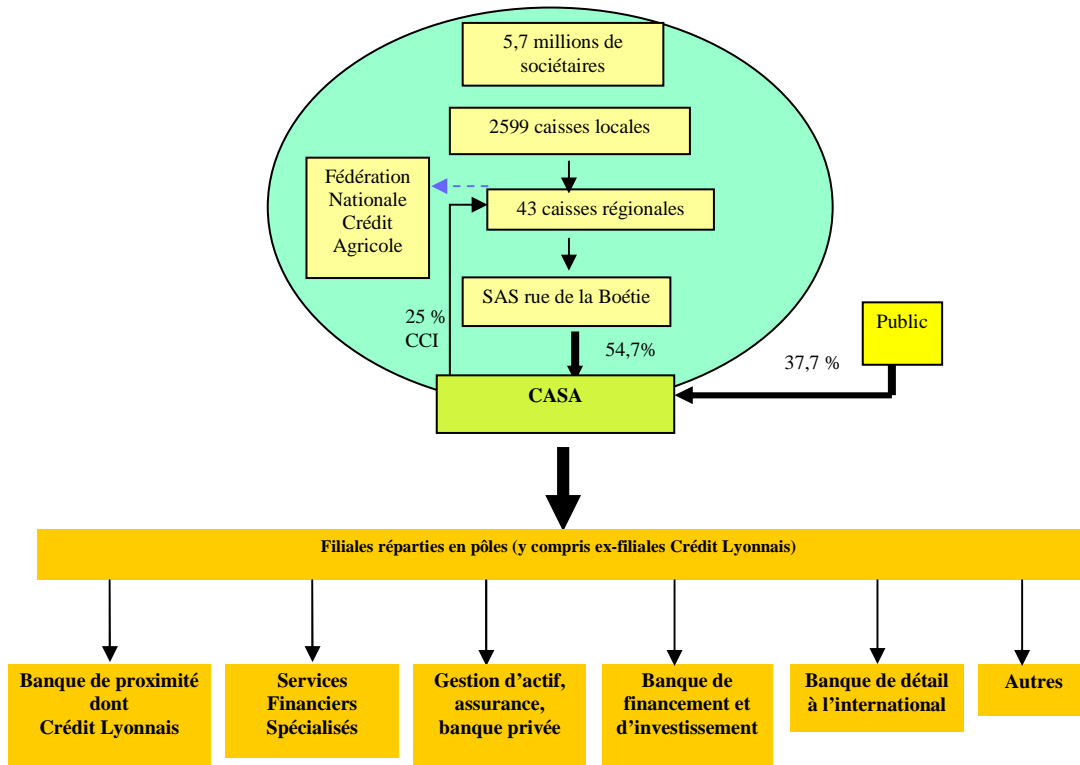


**.... Aux contours du groupe bancaire coopératif**

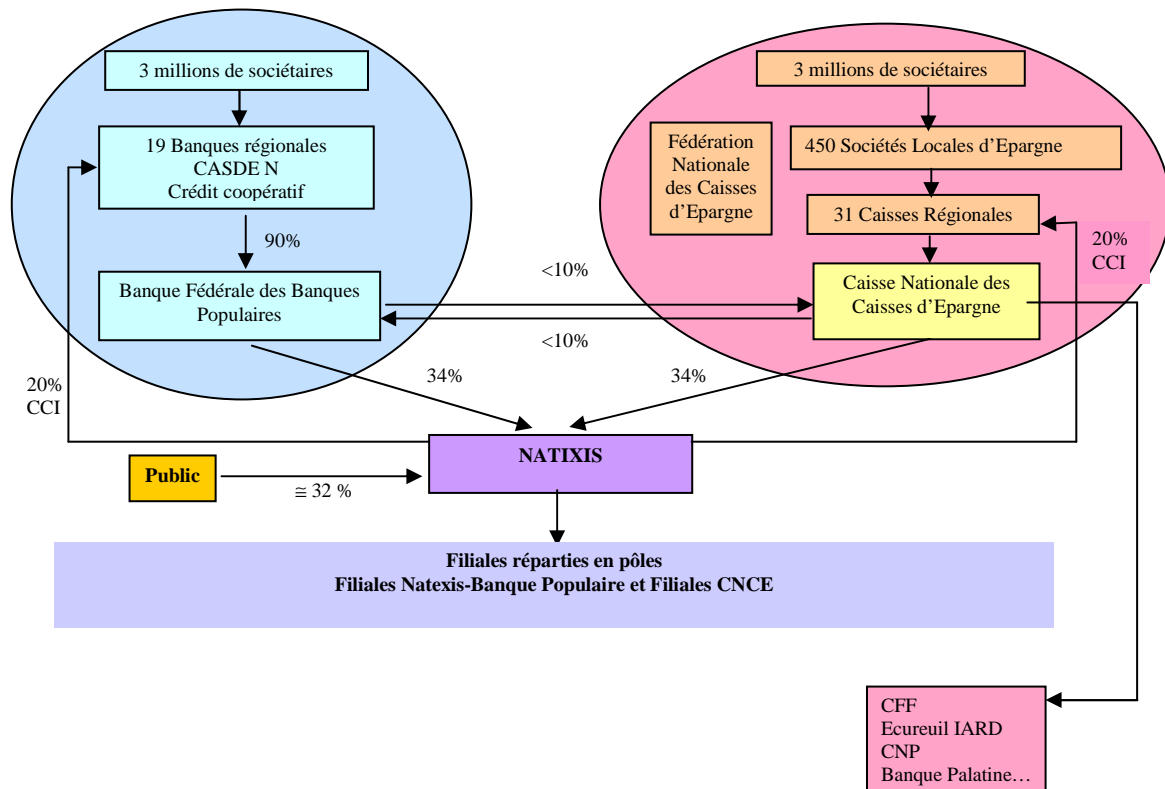


## ANNEXE 4 : Organigrammes Groupe Crédit Agricole et Banques Populaires – Caisse d'Épargne

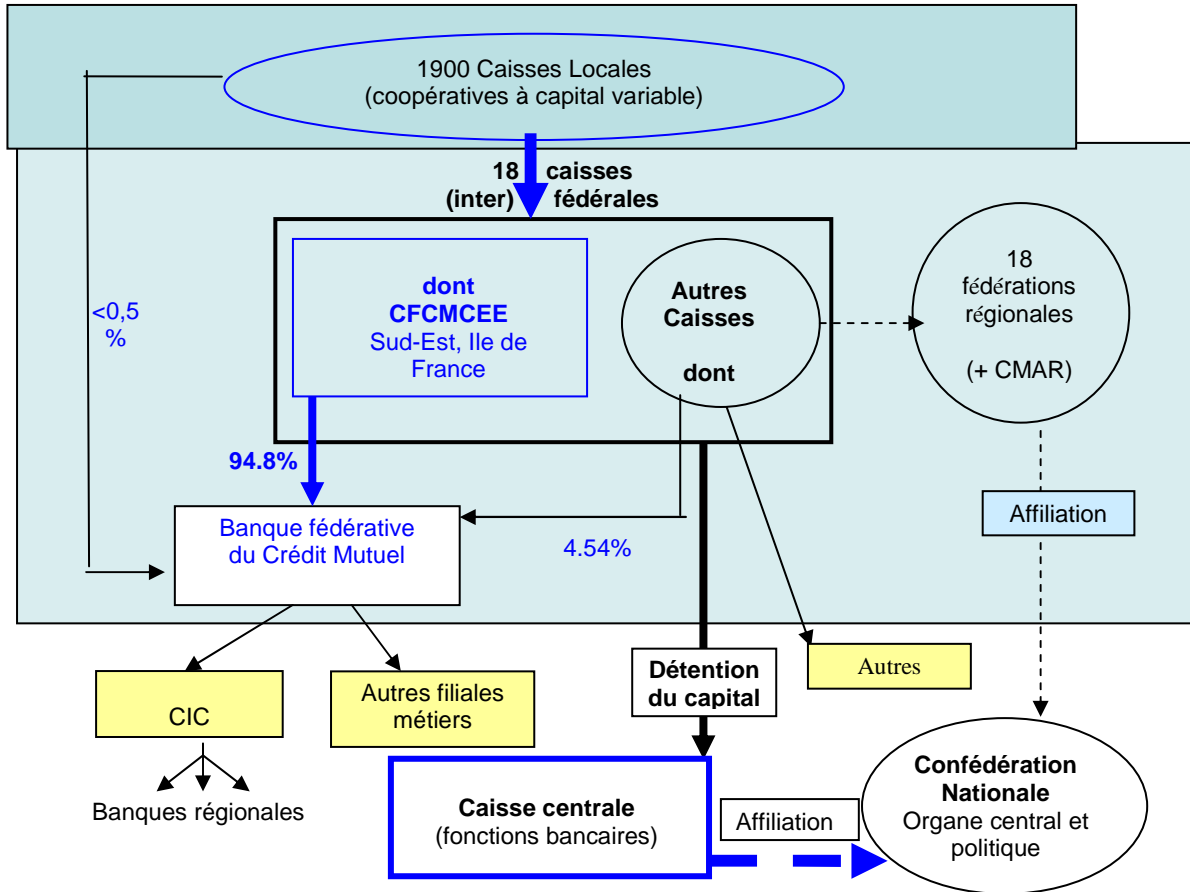
### Groupe Crédit Agricole au 31-12-2005



### Schéma du rapprochement Banque Populaire – Caisse d'Épargne, mai 2006



**ANNEXE 5 :  
Organigramme simplifié du Groupe crédit Mutuel (31/12/2005)**



## **LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES, ENCADRES ET ENCARTS MÉTHODOLOGIQUES**

### **Tableaux :**

- Tableau 1 : Les caractéristiques principales des modes de gouvernance de type « *partenarial* » et « *actionnarial* »
- Tableau 2 : Structures de gouvernance et formes institutionnelles
- Tableau 3 : Comparaison socio-économique des banques coopératives en 2004 et 2006
- Tableau 4 : Evolution du nombre de sociétaires entre 2001 et 2006
- Tableau 5 : Evolution des caractéristiques du GE dans les banques coopératives françaises
- Tableau 6 : Répartition du PNB bancaire au Crédit Coopératif PACA
- Tableau 7 : Ventilation sectorielle du portefeuille de crédits du Crédit coopératif en 2004-2005 en % du total pour la France
- Tableau 8 La composition du sociétariat au Crédit Coopératif en % en 2006, France
- Tableau 9 : Multibancarisation et critères de choix de la banque principale en % pour 2006-2007 (échantillon de 200 associations en PACA)
- Tableau 10 : Les établissements d'ESS en PACA en 2007
- Tableau 11 : Les employeurs d'ESS en PACA en 2005
- Tableau 12 : Les salariés de l'ESS en ETP en 2005
- Tableau 13 : Les employeurs associatifs et des banques coopératives par secteurs d'activités (BDR et Vaucluse) en 2005
- Tableau 14 : Les salariés des associations par champ d'activités et des banques coopératives (Bouches-du-Rhône et Vaucluse) en 2005
- Tableau 15 : Les « mondes » conventionnalistes
- Tableau 16 : Les principes de légitimité de l'action revisités

### **Graphiques :**

- Graphique 1 : Correspondances multiples sur l'échantillon global
- Graphique 2 : Correspondances multiples sur l'échantillon OESS
- Graphique 3 : Correspondances multiples sur l'échantillon Banques
- Graphique 4 : Analyse croisée sur l'échantillon global
- Graphique 5 : Analyse croisée sur l'échantillon OESS
- Graphique 6 : Analyse croisée sur l'échantillon Banques

### **Encadrés :**

- Encadré 1 : Un marché associatif sur lequel se positionne aussi les banques SA
- Encadré 2 : La stratégie du Crédit Coopératif envers les associations du secteur culturel.  
Un entretien avec Jean-Pierre Mongarny
- Encadré 3 : Coopération + Compétition = Coopétition
- Encadré 4 : Les fondations des banques de l'économie sociale en 2007

### **Encarts méthodologiques :**

- Encart méthodologique 1 : le modèle RAROC (*risk adjusted return on capital*)
- Encart méthodologique 2 : Variables-clés et principes de légitimité de l'action
- Encart méthodologique 3 : Guide d'entretien



## BIBLIOGRAPHIE

ABECASSIS P., BATIFOULIER P., 2007, La décision est-elle arbitraire ? : le rôle des conventions dans les processus de décision, *Working paper* 2007-11, EconomiX, Paris 10.

ABÉLÈS M., 2003, Nouvelles approches du don dans la Silicon Valley : une analyse européenne de la philanthropie américaine, *Revue du MAUSS*, n°21, pp. 179-197.

AGLIETTA M., REBERIOUX A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.

ALCARAS J.-R., DOMPNIER N., 2007, Quelle responsabilité de l'entreprise pour les acteurs de l'économie sociale ? Une étude des représentations des acteurs dans les secteurs de la banque et de l'assurance en France, *Contribution aux 7<sup>èmes</sup> rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'économie sociale et solidaire*, Universités de Rennes I et II, 24 – 25 mai.

ALTER N., 2007, *L'innovation ordinaire*, Coll. Sociologie, PUF, Paris.

ARCHAMBAULT E., 1996, *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations en France*, Economica, Paris.

ARCHAMBAULT E., 2003, Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ?, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°287, pp.68-84.

BAUDRY B., 2003, *Economie de la firme*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.

BERGERON M. Y., LALANCETTE S., 1993, Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier : une perspective d'Agence, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 64, n° 3, pp.439-450.

BERLE G.C, MEANS A., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New-York.

BESSY C., FAVEREAU O., 2003, Institutions et économie des conventions, *Cahiers d'économie politique*, n° 44, pp. 119-164.

BILLET M., GARFINKEL J., O'NEALE E., 1998, The cost of Market versus Regulatory Discipline in Banking, *Journal of Financial Economics*, june.

BLONDEAU C., SEVIN J.-C., 2004, Entretien avec L. Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve, *ethnographique.org*, n° 5, avril.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions du Seuil (NRF essais), Paris.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard (NRF essais), Paris.

BOYER R., 2006, L'économie des conventions 15 ans après. Un point de vue à partir de la théorie de la régulation, EYMARD-DUVERNAY F. (Dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome I : Débats*, La Découverte, Paris, pp. 45-66.

BRUGVIN T., 2006, La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ?, in CAILLÉ A. (dir.), *Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat*, La Découverte, Paris, pp. 68-86.

BUHLER P., CHARHON, F., LIGHT P., 2003, *L'économie du don et la philanthropie aux États-Unis et en France : Analyse comparée*, Institut Français des Relations Internationales, Paris.

- CABY J., HIRIGOYEN G., 2005, La valeur partenariale : un outil de gouvernance, *La Revue du Financier*, n° 155, septembre-octobre, 27-41.
- CASSEN B., 2001, Le piège de la gouvernance, *Le Monde diplomatique*, juin.
- CHARREAUX G., DESBRIERE P., 1998, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, juin, pp. 57-88.
- CHARREAUX, G, PASTRÉ, O., Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? , *Revue d'Economie Financière*, 2003, n°68, pp. 5-12.
- COLLETIS G. et AL., 1999, Construction territoriale et dynamiques économiques, *Sciences de la Société*, n°48, octobre.
- COLLETIS G., GIANFALDONI P., RICHEL-BATTESTI N., 2005, Economie sociale et solidaire, territoires et proximités, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 296, pp. 8-25.
- COOK J., DEAKIN S., HUGHES A., 2001, Mutuality and Corporate Governance : The Evolution of UK Building Societies following Deregulation, *ESRC Centre for Business Research*, Working Paper n°205, University of Cambridge.
- CÔTÉ D., 2004, Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique, *Working paper n°4*, CIRIEC – Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative, Liège, Belgique.
- CÔTÉ D., 2005, Loyauté et identité coopérative. L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 295, pp. 50-69.
- CÔTÉ D., 2007, Fondements d'un nouveau paradigme coopératif (NPC) : quels incitatifs pour les acteurs clés ? , *Working paper*, HEC Montréal, janvier.
- CRES PACA, 2005, *Guide des Fondations — Outil d'aide aux demandes de financement en région PACA*, Chambre Régionale de l'Economie Sociale, Marseille.
- CSC, 2001, *Le mouvement coopératif en France*, Rapport du Conseil Supérieur de la Coopération, DIES, 90 pages.
- CUMMINS D., WEISS M., 2004, Consolidation in the European insurance Industry : Do Mergers and acquisitions Create Value to Shareholder ? , *Wharton, Financial Institution Center, Working Paper*, 04-02.
- DACHEUX E., LAVILLE J.-L., 2003, Penser les interactions entre le politique et l'économique, DACHEUX E ET LAVILLE J.-L. (dir.), *Economie solidaire et démocratie*, Hermès, n° 36, CNRS Editions, Paris, pp. 9-17.
- DEMOUSTIER D., VALLAT D., 2005 Economie sociale et solidaire et politique de la ville, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°296, mai, pp. 70-83.
- DESROCHES H., 1976, *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Ouvrières, Paris.
- DETILLEUX J.C., NAETT C., 2005, Les coopératives face aux normes comptables internationales, le cas de l'IAS 32, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°295, février.
- DI SALVO R., 2002, La Gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, G. Gloukoviezoff (dir.), *Exclusion et Liens Financiers – L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras, Economica, Paris, pp.165-179.

- DRAPERI J.F., 2005, *L'économie sociale : utopies, pratiques, principes*, Presses de l'Economie Sociale, Paris.
- DUPUY J.-P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAIS R., THÉVENOT L., 1989, L'économie des conventions, *Revue économique*, n° 2, volume 40, mars.
- EACB, 2006, *EACB Resolution on IAS 32*, Groupement Européen des Banques Coopératives, Brussels, December.
- EACB, 2007, *The Discussion on Loan-Loss Absorption Approach*, memo, *GEBC*, Brussels, 23 April.
- EME B., 2005, Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 296, pp. 40-54.
- ENJOLRAS B. (dir.), 2008, *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Peter Lang Ed.
- ENJOLRAS B., 2005, Regimes of governance and general interest, *Working paper n°1*, *CIRIEC – Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, Liège, Belgique.
- ENJOLRAS B., 2006, *Conventions et institutions : essai de théorie sociale*, Coll. Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris.
- ESPAGNE F., 2004, Outils de financement des coopératives en capitaux propres ou équivalents : analyse des lois françaises et comparaison avec un échantillon de lois nationales, *Communication au Séminaire Juridique de GNC*, Paris, 23 novembre.
- EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN D., SALAIS R., THÉVENOT L., 2006, Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions, EYMARD-DUVERNAY F. (Dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome I : Débats*, La Découverte, Paris, pp. 23-44.
- FAVEREAU O., 1988, Organisation et Marché, *Cahiers du CREA*, n°13.
- FAVRE P., 2003, Qui gouverne quand personne ne gouverne ?, in FAVRE P., HAYWARD J., SCHEMEIL Y. (dir.), *Etre gouverné*, Presses de Sciences Po, Paris, pp. 259-271.
- FERRATON C., 2007, *Associations & coopératives : une autre histoire économique*, Eres 2007.
- FLORIS B., 2003, Espace public et sphère économique, DACHEUX E., LAVILLE J-L. (dir.), *Economie solidaire et démocratie*, *Hermès*, n° 36, CNRS Editions, Paris, pp. 129-136.
- FMI, 2007, *Cooperative banks in Europe : Policy Issues*, Wim Fonteyne, WP/07/159.
- FONDA, 2006, Outillage financier des petites et moyennes associations employeuses, CR de l'Etude Opus 13, *La tribune Fonda*, n° 178, avril, pp. 5-12.
- FONTNEYNE W., 2007, Cooperative banks in Europe – policies Issues, WP/07 :159, FMI.
- FUCHS, S., 2006, *Le mécénat d'entreprise dans le secteur de l'économie sociale : une analyse des pratiques des banques coopératives*, Colloque RULESCOOP, Brest, UBO, 22-24 mai.
- GADREY J., 2003, *Socio-économie des services*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.
- GADREY J., 2006, L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation, CHOPART J.-N., NEYRET G., RAULT D. (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, Paris, pp. 237-279.
- GAUDIN J.-P., 2002, *Pourquoi la gouvernance ?*, Presses de Sciences Po, Paris.

- GIANFALDONI P., 2005, Responsabilité sociale et utilité sociale : les effets de l'accompagnement à la création d'entreprises, *Revue d'Economie Méridionale*, vol. 53, n° 212, pp. 413-440.
- GIANFALDONI P., 2007, Les banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel, *Ecole thématique CNRS : Les méthodes de l'analyse institutionnelle*, La Rochelle, 17-21 septembre.
- GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., 2001, Les réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises : comment appréhender la normalisation de l'organisation du service ?, Deuxièmes journées d'étude du LAME : *Economie sociale, mutations systémiques et nouvelle économie*, CERAS et LAME, Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims, 29 et 30 novembre.
- GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., 2004, Coordination de réseaux et proximité : règles, procédures et conventions, The 4th Congress on *Proximity Economics: Proximity, Networks and Co-ordination*, IDEP - LEST - GREQAM - Groupe de Recherche Dynamiques de proximité, Marseille, 17 et 18 juin.
- GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., 2006, Gouvernance et proximité : la contribution des banques coopératives au développement local, 5<sup>èmes</sup> *Journées de la proximité – La proximité, entre interactions et institutions*, Université de Bordeaux 4, 28-30 juin, Bordeaux.
- GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., 2007, La gouvernance des banques coopératives françaises, démocratie et territoire, *Colloque de l'ISTEC-Crédit Mutuel-RECMA, Coopératives et Mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, Paris, 20 sept.
- GILLY J-P. LEROUX I., WALLET F., 2004, Gouvernance et proximité, in PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B. (dir.), *Economie de proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris, pp. 187-206.
- GLÉMAIN P. (DIR.), BÉVANT D., BIOTEAU E., MOULÉVRIER P, TAUPIN M-T, 2007, *Les territoires des finances solidaires : une analyse régionale en Bretagne et Pays de la Loire*, DIIIESES.
- GLOUKOVIEZOFF G., *Thèse en cours sur l'exclusion bancaire des particuliers*, Chapitre 4 et 5 version provisoire, Centre Walras, Lyon.
- GNC et GEBC, 2005, *Les banques coopératives en Europe : des valeurs et une pratique au service du développement*, Groupement National de la Coopération (GNC) et European Association of Cooperative Banks (EACB), juin.
- GNC, 2007, *Les entreprises coopératives en France*.
- GOMEZ P.-Y., 1994, *Qualité et Théorie des Conventions*, Economica, Paris.
- HANSMANN H., 1996, *The ownership of Enterprise*, Harvard University Press.
- HANSMANN H., KRAAKMAN R., 2001, The End of History for Corporate Law, *Harvard Discussion Paper*, n°280.
- HÉNART L., 2003, *Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du plan sur le projet de Loi n°678 relatif au mécénat et aux fondations*, Assemblée Nationale, Rapport n°690, Paris.
- HERMET G., 2001 (5e éd.), Gouvernance, in HERMET G. et alii (dir.), *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Armand Colin, Paris.

- HIEZ D., 2005, Les instruments de fonds propres des coopératives: vingt ans d'évolution législative, *RECMA – Revue internationale de l'Economie sociale*, n°295, février.
- HIPSZMAN M., 2004, *Le financement du développement de l'économie sociale en France : la problématique fonds propres*, Séminaire sur la finance pour l'économie sociale en Europe à Bruxelles, 22 et 23 Avril.
- IFA, 2006, Coopératives et Mutuelles, un gouvernement d'entreprise original, *Rapport du groupe de travail présenté par E. PFIMLIN dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)*, janvier.
- IFA, 2007, *Les administrateurs des sociétés cotées et la RSE*, septembre.
- ITÇAINA X., PALARD J., SÉGAS S., 2007, *Régimes territoriaux et Développement économique*, Presses Universitaires de Rennes.
- JENSEN M., 2001, Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Working Paper*, The Monitor Company, Harvard Business School, and Amos Tuck School at Dartmouth College.
- JOBERT B., 2003, Le mythe de la gouvernance dépolitisée, FAVRE P., HAYWARD J., SCHEMEIL Y. (dir.), *Etre gouverné*, Presses de Sciences Po, Paris, pp. 273-285.
- KOOIMAN J., 2003, *Governing as governance*, London, Sage.
- LA PORTA R., LOPEA DE SILANES F., SHLEIFER A., VISHNY R., 1996, Law and Finance, *NBER, Working Paper*, n° 5661.
- LACOUÉ-LABARTHE D., 2003, Mutualistes et coopératifs: à la recherche d'une taille critique, *Revue Banque Magazine*, n°649, Juillet-Août.
- LANGER-SAUTIÈRE L., 2006, *Etude d'opportunité sur les outils de financement des associations*, Rapport pour le SGAR Rhône-Alpes.
- LANGLOIS R.N., FOSS N.J., 1999, Capabilities and governance : the rebirth of production in the Theory of economic organization, *Kyklos*, Vol. 52, pp. 201-218
- LAVILLE J.-L., 1994, Économie et solidarité : esquisse d'une problématique, J.L. Laville (dir.) *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paris, pp. 9-89.
- LE GALÈS P., 2004, Gouvernance, in BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P. (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences Po, Paris, pp. 242-250.
- LE GOFF J-P., 1999, *La Barbarie douce*, Coll. Sur le vif, La Découverte, Paris.
- LECA J., 1996, La gouvernance de la France sous la Cinquième République, in ROUDAN L., D'ARCY F. (dir.), *De la Cinquième République à l'Europe*, Presses de Sciences Po, Paris.
- LÉVESQUE B., 2006, Le potentiel d'innovation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique, *Cahiers du CRISES*, ET0604, Québec.
- LEVINE 2004, The Corporate Governance of Banks, A concise Discussion of Concepts and Evidence, *World Bank Policy Research Working Paper 3404*, September.
- LIVET P., THÉVENOT L., 1994, Les catégories de l'action collective, in ORLÉAN A. (ed.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- LOUVET P., TARAMASCO O., 2004, Un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire, *Finance Contrôle Stratégie*, mars, n°1, pp. 81-116.
- MAINTZ R., 1993, Governing Failures and the Problem of Governability, in KOOIMAN J. (dir.), *Modern Governance*, Sage, London.

- MAUGET R., 2006, De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution ou dénaturation, *Colloque RULESCOOP*, Brest, UBO, 22-24 mai.
- MÉNARD, 2006, Peut-on se passer des conventions ?, EYMARD-DUVERNAY F. (Dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome I : Débats*, La Découverte, Paris, pp. 67-75.
- MOREAU DEFARGES Ph., 2003, *La gouvernance*, PUF, Paris.
- MOTTET S., 2002, La démutualisation, *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp. 111-119.
- MULLER P., SUREL Y., 1998, *L'analyse des politiques publiques*, Montchrestien, Paris.
- ORESS, 2007, Les données générales de l'ESS en PACA, Marseille.
- ORLÉAN D. (dir.), 1994, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- ORLÉAN D., 2002, Le rôle des croyances sociales en Economie, *Revue d'Economie Politique*, n°5, septembre-octobre.
- ORY J.N., JAEGER M., GURTNER E., 2006 a, La banque à forme coopérative peut-elle durablement soutenir la compétition avec la banque S.A ?, *Finance Contrôle Stratégie*, juin.
- ORY J.N., JAEGER M., GURTNER E., 2006 b, Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français”, *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, juillet.
- ORY J.N., JAEGER M., GURTNER E., 2006 c, *Does the corporate governance in the French cooperative banking groups evolve towards the shareholder value model ?*, 22nd International Cooperative Research Conference, International Cooperative Alliance, Paris, France, 19-22 October.
- O'SULLIVAN M., 2002, Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance, *Revue française de Gestion*, n°141, novembre-décembre.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.-B., *Economie de proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris, pp. 187-206.
- PETRELLA F. ET AL., 2007, Interactions entre acteurs publics et associatifs dans la gouvernance de la petite enfance : une perspective européenne, *Working Paper EMES*, à paraître, [www.emes.net](http://www.emes.net)
- PFISTER B., 2001, Les économies de la grandeur : un renouveau dans l'analyse organisationnelle ?, *Cahiers du CRISES – Collection Etudes théoriques*, UQAM, avril.
- REBERIOUX A., 2002, *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : de la valeur actionnariale à la citoyenneté industrielle*, Thèse d'économie, Université de Paris X, Nanterre.
- RHODES R.A.W., 1997, *Understanding gouvernance*, Buckingham, Open University Press.
- RICHEZ-BATTESTI N. et alii, 2006, Banques coopératives et innovations sociales, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, juillet.
- RICHEZ-BATTESTI N., 2006, Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? : le cas des banques coopératives en France , *XXIIème Conférence Internationale de Recherche Coopérative-ICA, Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile*, Paris, 19-22 oct.

- RICHEZ-BATTESTI N., 2007, Banques coopératives et territoires : quelle capacités d'innovations ? In *Le financement du développement local : comprendre le rôle des banques coopératives et mutualistes*, LEED-OCDE, Paris, 23 novembre.
- RICHEZ-BATTESTI N., 2008, Gouvernance Hybride et services d'intérêt général en France, in ENJOLRAS B. (dir.), *Gouvernance et Intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Peter Lang.
- RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (dir.), 2005, *Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités*, Rapport à la DIISES.
- RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (dir.), 2006, *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.
- ROE M., 2001, The Shareholder Wealth maximization Norm and Industrial organization, *Harvard Law School*, Discussion paper, n°019.
- ROE M., 2002, Les rentes et leurs conséquences en matière de gouvernement des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie* n°1, pp.167-215.
- ROE M., 2004, The Institutions of Corporate Governance, *Harvard Law School Discussion Paper*, n°08.
- ROUSSELIÈRE D., 2004, L'économie sociale dans le secteur culturel : d'une approche en terme de mondes de production à une compréhension du changement des organisations, Girard D. (dir.), *Solidarités collectives*, Tome 1, L'Harmattan, Paris, pp. 245-259.
- ROUSSELIÈRE D., 2005, Participation aux associations et relation de service : Le cas du secteur culturel en Europe, *Communication au journées du Sésame 2005*.
- RUBINSTEIN M., 2002, Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux, *Revue d'Économie Industrielle*, 2002, No.98, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 7-28.
- SAGOT-DUVAUROUX J.-L., 2006, *De la gratuité*, Editions de l'Eclat, Paris - Tel Aviv.
- SALAS R., 1989, L'analyse économique des conventions du travail, *Revue économique*, n° 2, volume 40, mars, pp. 199-239.
- SALAS R., 1994, Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions, ORLÉAN D. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, pp. 371-403.
- SIMON H., 1978, How to Decide What to Do, *Bell Journal of Economics* 9, n°2, pp. 494-507.
- SIMON H., 1997, *Models of Bounded rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, vol.3, MIT Press.
- SOULAGE F., 2000, *Les fonds propres des coopératives : analyse et propositions*, ESFIN-IDES, mai.
- SOULAGE F., 2003, De la difficulté de concilier contrôle et démocratie. Le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°287, pp. 7-14.
- STONE C. N., 2004, It's more than the economy after all : continuing the debate about urban regimes, *Journal of Urban Affairs*, vol. 26, n°1.
- TCHERNONOG V., VERCAMER J.-P., 2006, *Trajectoires associatives : enquête sur les facteurs de fragilité des associations*, Deloitte et CNRS.

- TEILLARD B., 2006, *La relation bancaire vers les associations : l'exemple du Crédit Coopératif*, Mémoire de M2 RH-Economie sociale, sous la dir. de N. Richez-Battesti, Marseille, Université de la Méditerranée.
- THÉVENOT L., 1989, Equilibre et rationalité dans un univers complexe, *Revue économique*, n°2, volume 40, mars, pp. 147-196.
- THÉVENOT L., 2006, *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Coll. Textes à l'appui, La Découverte, Paris.
- TOUCAS P., 2005, *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Les éditions de l'Atelier.
- TURNBULL S., 2000, The competitive advantages of stakeholder mutuals, *Working Paper, 12th Annual Meeting on Socio-Economics*, London School of Economics, Network H, Markets and Institutions.
- VALENTIN P., 2007, La crise financière de l'été 2007 : quelques réflexions sur les banques coopératives, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°306, pp. 41-46.
- VIENNEY C., 1980, *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM, Paris.
- VIENNEY C., 1994, *L'économie sociale*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.
- WEISS M., 2004, Organizational design in the banking industry , A comparative institutional analysis of the German cooperative banking group, *Working Paper International Cooperatives Forum*, sept., Munster.
- WILLIAMSON O., 1991, Comparative Economic organization : the analyse of discrete alternative, *Administrative Science Quaterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON O., 1996, Efficiency, power authority and economic organization in GROENEWEGEN J. (dir.), *Transaction cost, economics and beyond*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- ZINGALES L., 2000, In search of New Foundations, *The Journal of Finance*, vol .55, pp. 1623-1653.



# TABLE DES MATIERES

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b> | <b>1</b> |
|------------------------------------|----------|

## **PREMIÈRE PARTIE**

|  |          |
|--|----------|
| <b>GOVERNANCE ET PARTENARIAT .....</b> | <b>7</b> |
|--|----------|

### **Chapitre 1 –**

|  |          |
|--|----------|
| <b>De la notion de gouvernance à celle<br/>de « mode de gouvernance partenariale » .....</b> | <b>8</b> |
|--|----------|

|  |          |
|--|----------|
| <b>I. L'apport de la science politique au concept de gouvernance .....</b> | <b>8</b> |
|--|----------|

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. Des approches divergentes mais centrées sur la question du rôle du politique .....</b> | <b>8</b> |
|--|----------|

|   |          |
|---|----------|
| <b>2. Questions de pouvoir et de légitimité dans la prise de décision .....</b> | <b>9</b> |
|---|----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. Que retenir de l'approche souvent critique de la « gouvernance »<br/>en science politique pour l'étude de la gouvernance partenariale<br/>dans les banques coopératives ? .....</b> | <b>10</b> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Une notion à manier avec prudence ..... | 10 |
|--|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.2. Gouvernance et pouvoir ..... | 10 |
|-----------------------------------|----|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 3.3. Gouvernance et démocratie ..... | 11 |
|--------------------------------------|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>II. La gouvernance en sciences économiques .....</b> | <b>12</b> |
|---|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. La gouvernance comme expression des nouvelles<br/>modalités de construction de l'intérêt général .....</b> | <b>13</b> |
|--|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. Processus de structuration des ordres locaux<br/>et poly gouvernance territoriale .....</b> | <b>13</b> |
|---|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. La gouvernance des firmes .....</b> | <b>14</b> |
|---|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. La gouvernance partenariale et les banques coopératives .....</b> | <b>15</b> |
|---|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>III. Les fondements de la « corporate governance » et<br/>l'émergence de la notion de « gouvernance partenariale »<br/>en sciences de gestion .....</b> | <b>15</b> |
|--|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Origines et contours du concept de « corporate governance » .....</b> | <b>15</b> |
|---|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| 2. La remise en cause de « la loi de la valeur actionnariale »<br>et l'émergence du concept de gouvernance partenariale .....   | 17        |
| 3. Essai de synthèse des caractéristiques opposant le GE<br>de type « actionnarial » et « partenarial » .....   | 18        |
| <b>Chapitre 2 –<br/>La gouvernance des banques coopératives .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>I. Une logique naturelle de gouvernance partenariale<br/>découlant du statut coopératif .....</b>  | <b>20</b> |
| 1. Pourquoi peut-on parler de GE de type partenarial<br>dans les banques coopératives « traditionnelles » ? .....   | 20        |
| 2. La faiblesse supposée du modèle coopératif d'entreprise,<br>confronté à une logique actionnariale .....  | 21        |
| <b>II. La gouvernance démocratique et territorialisée des banques coopératives .....</b>  | <b>22</b> |
| 1. Gouvernance démocratique : vers un nouveau paradigme coopératif ? .....  | 22        |
| 2. Gouvernance territorialisée et réseaux .....   | 26        |
| 2.1. Ancrage territorial des banques coopératives et proximités .....   | 26        |
| 2.2. Logique de réseau et proximité .....   | 28        |
| 2.3. Ancrage territorial, réseaux et potentiel d'innovations sociales .....   | 31        |
| 2.4. Une contribution des banques coopératives à la recomposition des territoires ? .....   | 32        |
| <b>Chapitre 3 –<br/>Les évolutions des banques coopératives :<br/>l'imbrication des logiques financières<br/>et organisationnelles et leurs effets sur la gouvernance .....</b> | <b>34</b> |
| <b>I. Les mutations financières des banques coopératives :<br/>Quel impact sur le mode de gouvernance et les objectifs<br/>des groupes bancaires coopératifs ? .....</b>        | <b>34</b> |
| 1. De nouveaux moyens de financement ... ..   | 35        |
| 2. ... qui constituent une entorse aux principes coopératifs<br>mais ne remettent pas fondamentalement en cause le statut .....   | 36        |
| 3. L'élargissement de la gamme de fonds propres utilisée<br>au niveau du groupe et ses incidences .....   | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>II. Une nouvelle logique organisationnelle au service de la logique financière ? .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>1. La réorganisation des groupes bancaires coopératifs français .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>2. Quelles conséquences en matière de gouvernance ? .....</b>  | <b>40</b> |
| 2.1. Du sociétaire-bénéficiaire de la coopérative,<br>au sociétaire-actionnaire du groupe coopératif .....  | 41        |
| A. La place et le mode d'incitation du sociétaire<br>dans la coopérative bancaire « classique »... ..   | 41        |
| B. ... Et sa nouvelle place dans le groupe<br>bancaire coopératif des années 2000 .....   | 41        |
| 2.2. La montée en puissance des objectifs<br>de création de valeur et de rentabilité .....  | 42        |
| 2.3. La nouvelle réglementation prudentielle renforce<br>le rôle de « tête de groupe » et pousse à la convergence<br>des pratiques de gestion ..... | 43        |
| <b>III L'enjeu de replacer le sociétariat au cœur de la gouvernance partenariale ? .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>1. Vers une reconquête stratégique du sociétariat : enjeux et modalités ? .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>2. Vers un approfondissement de la gouvernance coopérative ? .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>3. La fragilisation du sociétariat croisé mais des logiques d'engagement pluriel .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>IV. Vers un modèle hybride de gouvernance .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>1. Les caractéristiques de l'hybridation .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>2. De la gouvernance des banques coopératives<br/>    à celle du groupe bancaire coopératif : une synthèse .....</b>                             | <b>56</b> |
| <b>3. Le développement de la logique institutionnaliste<br/>    des groupes bancaires coopératifs .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Conclusion de la Première partie .....</b>   | <b>60</b> |

## **SECONDE PARTIE**

### **LE PARTENARIAT ENTRE BANQUES COOPÉRATIVES ET OESS (ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE) ..... 61**

#### **Chapitre 1 –**

#### **Sortir du face à face commercial : un enjeu pour créer du sens dans la relation bancaire au sein de l'ESS ..... 62**

**I. L'entrée en relation bancaire ..... 63**

**II. La relation d'affaire au quotidien ..... 64**

**III. La relation de crise ..... 64**

**IV. La relation institutionnelle ..... 65**

**V. La relation sociétaire ..... 66**

**En conclusion, comment articuler sociétariat et partenariat ? ..... 67**

#### **Chapitre 2 –**

#### **Les banques coopératives retenues ..... 67**

**I. Une diversité de banques coopératives ..... 67**

**1. Les choix méthodologiques ..... 67**

**2. La NEF : une société financière solidaire ..... 69**

**3. Le Crédit Coopératif au cœur  
du mouvement coopératif et de la finance solidaire ..... 69**

**4. Le Crédit Mutuel : un partenaire reconnu des associations ..... 71**

**5. Les Banques Populaires : un regain d'intérêt pour les associations ..... 72**

**II. Une relation bancaire en tension : quelques premiers éléments d'observations ..... 72**

**1. Les produits-services bancaires (prestations de services)  
en direction des associations et multibancairisation ..... 73**

**2. Des instruments financiers nombreux ..... 74**

#### **Chapitre 3 –**

#### **La nature des relations OESS – Banques coopératives : une approche monographique ..... 74**

**I. L'Économie sociale et solidaire en PACA : quelques faits stylisés ..... 75**

|  |     |
|--|-----|
| <b>II. Quelles OESS avons-nous étudiées ?</b> .....  | 77  |
| <b>1. Une association du secteur sportif</b> .....   | 78  |
| <b>2. Cinq associations dans le champ de l'appui à la création d'activités</b> .....   | 78  |
| <b>3. Trois associations de l'IAE</b> .....  | 79  |
| <b>4. Quatre associations des secteurs sanitaire &amp; social,<br/>        médico-social et des services à la personne</b> ..... | 80  |
| <b>5. Quatre associations du secteur culturel</b> .....  | 82  |
| <b>III. Une diversité de représentations et quelques point communs</b> .....   | 84  |
| <b>1. Le secteur du sport : Les relations du CDOS 84 avec sa banque</b> .....  | 84  |
| <b>2. L'appui à la création et à la pérennisation d'activités</b> .....  | 86  |
| 2.1. Les relations d'ESIA avec les banques .....   | 86  |
| 2.2. Les relations de l'ADIE avec les banques .....  | 87  |
| 2.3. Les relations de la PFIL GRAIN avec les banques .....   | 90  |
| 2.4. Les relations de la PFIL RDI avec les banques .....   | 91  |
| <b>3. Le secteur de l'IAE</b> .....  | 93  |
| 3.1. Les relations de la RQGA avec ses banques .....   | 93  |
| 3.2. Les relations de l'association Semailles avec les banques .....   | 94  |
| 3.3. Les relations de l'ARRIAE avec sa banque .....  | 95  |
| <b>4. Les secteurs médico-social, sanitaire et social et des services à la personne</b> .....                                    | 97  |
| 4.1. Les relations de l'AVEPH avec les banques .....   | 97  |
| 4.2. Les relations de l'association DOM'INNO avec sa banque .....  | 99  |
| 4.3. Les relations de l'UDAF avec les banques .....  | 101 |
| 4.4. Les relations de l'URIOPSS avec les banques .....   | 103 |
| <b>5. Le secteur culturel</b> .....  | 104 |
| 5.1. Les relations du TRAC avec les banques .....  | 104 |
| 5.2. Les relations de la Maison Jean Vilar avec les banques .....  | 106 |

5.3. Les relations de l'association de gestion du festival d'Avignon avec les banques ... 109

5.4. Les relations de la SCIC Ôkhra avec les banques ..... 113

**Conclusion de la seconde partie ..... 115**

## **TROISIÈME PARTIE**

### **UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE**

**DES RAPPORTS ENTRE BANQUES COOPÉRATIVES ET OESS ..... 119**

#### **Chapitre 1 –**

**Le cadrage théorique et méthodologique ..... 119**

**I. Le modèle théorique ..... 120**

**1. Un cadre interprétatif puisé dans la théorie des conventions ..... 120**

**2. Une caractérisation des principes de légitimité de l'action ..... 123**

**II. La démarche méthodologique ..... 125**

**1. La concordance entre principes de légitimité et valeurs ..... 125**

**2. L'articulation d'une procédure statistique à une analyse qualitative ..... 127**

#### **Chapitre 2 –**

**Une procédure d'exploration statistique ..... 129**

**I. Une analyse descriptive ..... 129**

**1. Une comparaison entre OESS ..... 129**

**2. Une comparaison entre banques coopératives ..... 131**

**II. Une analyse dynamique ..... 132**

**1. Une analyse des correspondances multiples ..... 132**

**2. Des analyses croisées entre acteurs et variables-clés ..... 136**

#### **Chapitre 3 –**

**Une démarche qualitative de décryptage des discours ..... 141**

**I. Cerner des déterminants sur deux secteurs :**

**l'Insertion par l'Activité Economique**

**et l'Accompagnement à la création d'activité ..... 142**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Une dominance des principes marchands et productifs ? .....                     | 142 |
| 2. Quel sens donner au principe civique ? .....                                    | 147 |
| 3. Pourquoi avoir recours aux principes connexionniste et de l'inspiration ? ..... | 149 |
| II. Des différences interbancaires sensibles .....                                 | 151 |
| 1. Le premier profil-type : La Banque Populaire Provençale et Corse .....          | 151 |
| 2. Le deuxième profil-type : le Crédit Coopératif .....                            | 153 |
| 3. Le troisième profil-type : la Nouvelle Economie Fraternelle .....               | 160 |
| 4. Le quatrième profil-type : le Crédit Mutuel Méditerranéen .....                 | 162 |
| Conclusion de la troisième partie .....  | 170 |

## **QUATRIÈME PARTIE**

### **LES FONDATIONS : OUTIL DE PARTENARIAT**

#### **ENTRE BANQUES ET ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ? ..... 173**

##### **Chapitre 1 –**

###### **Le sous-développement des fondations en France ..... 173**

##### **Chapitre 2 –**

###### **Solidarité versus philanthropie : deux philosophies différentes ..... 175**

##### **Chapitre 3 –**

###### **Les fondations : outil potentiel de partenariat pour les banques de l'économie sociale ? ..... 177**

#### **CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 184**

#### **ANNEXES ..... 191**

#### **LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES, ENCADRES ET ENCARTS MÉTHODOLOGIQUES ..... 200**

#### **BIBLIOGRAPHIE ..... 201**

# La gouvernance partenariale des banques coopératives

Sous la direction de

**Patrick Gianfaldoni** (LBNC – Université d'Avignon)  
et **Nadine Richez-Battesti** (CEFI/LEST – Université de la Méditerranée).

Mars 2008

Rapport pour le DIISES

Avec les contributions de Patrick Gianfaldoni, Jean-Robert Alcaras et Laurent Ducau (LBNC Avignon), Nadine Richez-Battesti (LEST/CEFI, Aix-Marseille 2), Nathalie Dompnier (Triangle, Lyon 2), François Rousseau (Ecole Polytechnique, Paris), Jean-Noel Ory, Mirelle Jaegger et Emmanuelle Gurtner (CEREFIGE, Nancy-Metz)

Comment caractériser la gouvernance interne et externe des banques coopératives dans une perspective territoriale ? Et quels contenus attribuer à la gouvernance partenariale ? En interne, les processus de décisions sont-ils fondamentalement spécifiques, de par leurs caractères démocratiques ? En externe, qu'en est-il des liens de coordination et des rapports de coopération entre les banques coopératives et les autres familles de l'économie sociale ?

L'hypothèse retenue est la suivante : les statuts coopératif, mutualiste et associatif conduisent tout naturellement à développer un mode de gouvernance particulier, obéissant davantage à des logiques partenariales qu'à des logiques actionnariales.

Aussi, avons-nous cherché, dans un premier temps, à caractériser la gouvernance coopérative à travers l'articulation de logiques internes (au sein des banques) et de logiques externes se traduisant par des partenariats formels. Nous soulignons notamment l'émergence d'une gouvernance hybride. Puis nous nous sommes efforcés de mettre en lumière l'ancrage partenarial des banques coopératives en direction des autres familles de l'économie sociale, en nous attachant à identifier différentes proximités. En ce sens, la gouvernance partenariale des banques coopératives est par essence territorialisée. Cet ancrage partenarial a aussi été approché dans le cadre théorique de l'économie/sociologie des conventions, permettant ainsi de repérer les principes de légitimité qui guident la rationalité d'action des (dans les) organisations instituées et la plus ou moins grande stabilité et pérennité des partenariats. Enfin, nous avons abordé, de manière prospective, les enjeux associés à la constitution et au développement des fondations, et notamment aux fondations des banques coopératives.

En conclusion, cinq pistes de réflexion ont été proposées :

- Spécifier plus précisément le modèle hybride de gouvernance et ses incidences.
- Poursuivre l'évaluation de la contribution du sociétariat à la définition de l'offre de services bancaires.
- Approfondir l'analyse des rapports imbriqués entre partenariats et proximités : les partenariats relèvent-ils plus de proximités interpersonnelles et culturelles qu'axiologiques ou institutionnelles ?
- Développer un programme de recherche sur les conventions de compétences et d'utilité sociale pour apporter des réponses à la méconnaissance du système d'attente réciproque des banques et des associations, qui se traduit par une relative insatisfaction quant à la relation bancaire.
- Interroger le risque de brouillage des spécificités intrinsèques des OESS, lié au développement de la bancassurance et des fondations d'entreprise.