

# Les relations entre les banques coopératives et les organisations de l'économie sociale et solidaire : proximités et partenariats

Jean-Robert Alcaras, Patrick Gianfaldoni, Nadine Richez-Battesti

## ► To cite this version:

Jean-Robert Alcaras, Patrick Gianfaldoni, Nadine Richez-Battesti. Les relations entre les banques coopératives et les organisations de l'économie sociale et solidaire : proximités et partenariats. VI-Ilèmes Rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, May 2008, Barcelone, Espagne. <halshs-00321735>

**HAL Id: halshs-00321735**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00321735>**

Submitted on 15 Sep 2008

**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.

## LES RELATIONS ENTRE LES BANQUES COOPERATIVES ET LES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE & SOLIDAIRE : PROXIMITES ET PARTENARIATS<sup>1</sup>

Jean-Robert ALCARAS<sup>2</sup>, Patrick GIANFALDONI<sup>3</sup> & Nadine RICHEZ-BATTESTI<sup>4</sup>

### Résumé :

On étudiera ici, d'une manière essentiellement empirique et exploratoire, la manière dont les dirigeants des OESS<sup>5</sup> considèrent leurs relations avec les banques coopératives en France. En exploitant des retranscriptions d'entretiens réalisés sur le terrain, nous testerons une grille de lecture de la proximité construite à partir de travaux théoriques du courant économique néo-institutionnaliste s'étant attachés à traiter du territoire.

### INTRODUCTION

Comment les responsables des OESS considèrent-ils les relations qu'ils 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-ils jusqu'à les considérer comme de véritables partenaires ? La notion de proximité joue-t-elle un rôle dans l'existence d'un « sentiment de partenariat » ? Et si oui, de quels types et de quelles formes de proximité s'agit-il ? Lors de recherches antérieures<sup>6</sup>, nous avons formé l'hypothèse que les banques coopératives sont *a priori* mieux outillées que les autres banques pour être considérées comme des partenaires par les OESS, car leur gouvernance est structurellement caractérisée par un fort ancrage territorial, qui résulte lui-même d'un enchevêtrement de proximités dont les dimensions sont multiples. Qu'en est-il du point de vue subjectif formulé par leurs clients et/ou sociétaires particuliers

---

<sup>1</sup> Cet article est issu d'une recherche collective effectuée durant l'année 2007 pour le compte de la DIIESES (Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Economie Sociale) sur le thème de « *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises* » et qui a donné lieu à la production d'un rapport remis à la DIIESES en Mars 2008 (GIANFALDONI & RICHEZ-BATTESTI, DIR. 2008).

<sup>2</sup> Maître de Conférences Science Economique, Université d'Avignon & des Pays de Vaucluse, LBNC.

<sup>3</sup> Maître de Conférences Science Economique, Université d'Avignon & des Pays de Vaucluse, LBNC.

<sup>4</sup> Maître de Conférences Science Economique, Université de la Méditerranée, Marseille, LEST-CNRS.

<sup>5</sup> Organisations de l'Economie Sociale & Solidaire.

<sup>6</sup> Voir notamment COLLETIS, GIANFALDONI & RICHEZ-BATTESTI (2005) ; GIANFALDONI & RICHEZ-BATTESTI (2006, 2007, 2008) ; RICHEZ-BATTESTI & GIANFALDONI (2007) ; RICHEZ-BATTESTI, ORY & GIANFALDONI (2007).

que sont les OESS ? Leurs responsables évoquent-ils explicitement ou implicitement des formes de proximités lorsqu'ils envisagent leur relation avec une banque coopérative ? Lesquelles ? Nous présenterons d'abord la grille de lecture théorique des proximités sur laquelle nous nous appuyons pour étayer notre hypothèse de travail (1), puis les principaux résultats empiriques issus d'une enquête de terrain que nous avons réalisée dans le courant de l'année 2007 (2), afin de les mettre en rapport et d'en tirer quelques conclusions (3).

## **1. LA GOUVERNANCE TERRITORIALISEE DES BANQUES COOPERATIVES<sup>7</sup>**

Nous partons donc de l'hypothèse que la gouvernance démocratique des banques coopératives se caractérise par un fort ancrage territorial. Cela signifie qu'elles ont intérêt à tisser des liens marchands, certes, mais aussi des liens non-marchands et non-monétaires avec d'autres parties prenantes (PP) — et notamment avec des OESS<sup>8</sup>. Ces liens contribuent à la production et au partage de représentations et de valeurs entre les PP, à la compréhension de ce qui les unit et les sépare : en d'autres termes, à l'émergence de différentes formes de proximités entre elles. Ces liens de proximité, lorsqu'ils existent, renforcent ainsi les opportunités d'action collective, mais aussi la possibilité d'émergence d'un sentiment de partenariat. Comment analyser ces liens de proximité entre PP ? Nous proposons une grille de lecture théorique des multiples formes de proximité (1.1.) qui peuvent rendre compte de l'ancrage territorial des banques coopératives et de leur capacité *a priori* à nouer des relations de partenariat avec les OESS (1.2.).

### **1.1. Une grille de lecture théorique des proximités**

Les banques coopératives inscrivent leurs actions dans un territoire, qu'elles partagent souvent avec les OESS, ce qui peut contribuer à renforcer leur sentiment d'en être des partenaires — et pas seulement des clients. Nous retenons ici une conception complexe du territoire qui ne se réduit pas à sa simple dimension géographique et qui n'est pas non plus une donnée figée ou immuable : au contraire, le territoire est, à un instant « t », le produit d'un *processus de territorialisation* activé par des recherches de résolution de problèmes auxquelles participent les PP concernées dans le cadre de situations de coordination. Le territoire est donc « révélé » par ce processus, et il se situe essentiellement au niveau des

---

<sup>7</sup> Cette partie reprend et synthétise des réflexions qui ont été bien plus abondamment argumentées dans d'autres publications : COLLETIS, GIANFALDONI & RICHEL-BATTESTI (2005) ; GIANFALDONI & RICHEL-BATTESTI (2006, 2007, 2008) ; RICHEL-BATTESTI & GIANFALDONI (2007) ; RICHEL-BATTESTI, ORY & GIANFALDONI (2007).

<sup>8</sup> Les OESS sont en effet considérées comme des PP « naturelles » pour les banques coopératives, puisqu'elles sont historiquement issues du même mouvement de l'économie sociale — en France tout au moins.

représentations subjectives et hétérogènes des différentes PP. La territorialisation des banques coopératives s'interprète alors comme un processus de construction d'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 & ALII 2005). Au cours de ce processus, des proximités entre les PP se font et se défont, puis s'enchevêtrent au fil du temps, faisant ainsi émerger un territoire au visage sans cesse renouvelé. En nous inspirant des économistes de la proximité et notamment des travaux de PECQUEUR & ZIMMERMANN (2004) et de BOSCHMA (2005), nous distinguerons cinq formes de proximités à l'œuvre dans les processus de territorialisation.

*La proximité géographique* s'appréhende par la distance spatiale qui sépare les PP, en tenant compte des données objectives de temps et de coûts de transport, mais aussi du jugement subjectif (représentations) des acteurs sur ces données. *Plus les partenaires se sentent géographiquement proches les uns des autres, plus ils pensent appartenir au même territoire, plus ils sont susceptibles de se considérer comme partenaires lorsqu'ils agissent ensemble sur ce territoire — légitimité purement spatio-territoriale de l'action en commun.* 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.

*La proximité organisationnelle* s'appréhende par les règles prescrites et construites de manière autonome, qui organisent les pratiques et les représentations entre PP réunies autour d'un projet commun. *Plus les partenaires mobilisent des règles de fonctionnement qu'ils considèrent comme identiques, plus ils se considèrent aussi comme appartenant au même territoire, plus ils sont susceptibles de se considérer comme partenaires lorsqu'ils agissent ensemble sur ce territoire — légitimité pragmatique de l'action en commun.* Cette proximité permet ainsi l'émergence et le développement de liens d'appartenance au « même monde organisationnel » ainsi que la mise en œuvre d'apprentissages interindividuels, collectifs, voire organisationnels.

*La proximité institutionnelle* s'appréhende par les principes et les valeurs qui fondent l'adhésion des PP à un idéal commun. *Plus les partenaires ont la sensation de partager des valeurs et des idéologies, plus ils pensent appartenir au même territoire, plus ils sont*

*susceptibles de se considérer comme partenaires lorsqu'ils agissent ensemble sur ce territoire — légitimité axiologique et civique de l'action en commun.* Cette proximité se caractérise par le renforcement d'une confiance réciproque fondée *a priori* sur des principes communs.

*La proximité sociale* s'appréhende, d'une part, à travers l'existence de normes sociales similaires entre les PP, et d'autre part, à travers leur insertion durable et effective dans des activités collectives — communautés professionnelles ou techniques, réseaux sociaux. La proximité sociale promeut des relations encadrées socialement, qui placent au cœur de l'interaction la confiance basée sur des liens de parenté, d'amitié et d'expérience. *Ici, c'est le fait de penser « connaître » quelqu'un qui développe le sentiment de participer à un même territoire et qui fait des PP des partenaires potentiels — légitimité essentiellement domestique de l'action en commun.*

*La proximité cognitive*, enfin, s'appréhende par les capacités de communication, de compréhension et d'innovation, mises en œuvre ou produites par les PP au cours de leurs relations. La proximité cognitive donne de l'épaisseur aux interactions entre les PP grâce au sentiment qu'elles ont de partager des savoirs, des connaissances et des compétences. *Des PP qui partagent une même rationalité, des manières identiques de raisonner, développent aussi le sentiment de participer à un même territoire, ce qui en fait encore des partenaires potentiels — légitimité technique et cognitive de l'action en commun.*

Notons enfin que si ces proximités sont potentiellement des avantages dans la perspective de développer le sentiment de partenariat entre des acteurs qui partagent un même territoire, elles peuvent aussi devenir sources de difficultés et de divers types de « *lock-in* » (BOSCHMA 2005, GIANFALDONI & RICHEZ-BATTESTI 2007). Ainsi, la proximité géographique peut induire des conflits et des déséconomies de coordination par une surintensité des rapports d'échange et une surabondance d'informations, ainsi qu'un manque de liens au-delà du niveau local ; la proximité organisationnelle risque de créer des difficultés à interagir avec les organisations qui ne partagent pas les mêmes règles ; la proximité institutionnelle peut déboucher sur une certaine inflexibilité de principes et une relative inertie ; la proximité sociale peut conduire à un éloignement excessif des principes de rationalité marchande ou économique...

## **1.2. Les statuts des banques coopératives : un facteur d'ancrage territorial et de proximités potentielles avec les OESS**

Au sens où l'on vient de définir les proximités, les banques coopératives partagent potentiellement des territoires communs avec les OESS : c'est pourquoi elles peuvent

escompter *a priori* entretenir des relations de partenariat avec elles. Notamment, leurs statuts spécifiques (qui reposent en particulier sur le sociétariat et l'organisation décentralisée) orientent fortement leur ancrage dans des territoires communs à ceux des OESS à travers plusieurs niveaux de proximité. *La proximité géographique* s'exprime ainsi au niveau des caisses ou agences locales, qui sont le premier maillon de l'organisation nécessairement « *bottom up* » de ces banques. On observe en effet un important réseau d'agences locales où les sociétaires et surtout les administrateurs sont à la fois des apporteurs d'affaire ; des vecteurs de la mémoire de l'organisation et du territoire ; des passeurs en direction d'expérimentations favorisant le développement de l'activité bancaire pour répondre à des besoins mal (ou peu) satisfaits ; ou encore des mobilisateurs d'opportunités territoriales. *La proximité organisationnelle* est quant à elle favorisée par des dispositifs de participation statutaires qui associent les sociétaires et les administrateurs 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* » (RICHEZ-BATTESTI, ORY & GIANFALDONI 2007), car les coopérations initiées ou reproduites dans l'organisation irriguent progressivement le territoire et autorisent de nouvelles opportunités de coopération externe. *La proximité institutionnelle*, à caractère plus identitaire, repose sur l'adhésion des OESS à un système de valeurs commun avec celui des banques coopératives — les valeurs fondatrices de l'économie sociale. Elle s'exprime dans la capacité qu'elles ont 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. Le fait que les banques coopératives poursuivent l'intérêt collectif de leurs membres dans la durée (engagement favorisé *de facto* par le sociétariat et par l'absence de contrainte actionnariale) permet aussi de déboucher au fil du temps sur le développement de *proximités sociales*. Enfin, ces relations durables développées de longue date avec les OESS, les conduisent à développer des compétences spécifiques qui peuvent les faire reconnaître comme des banques mieux adaptées aux besoins des OESS : une source de *proximité cognitive*, donc.

De la combinaison de ces multiples formes de proximité résulte une intensification des « promesses » de coopération ou de partenariat potentiel avec les OESS. Ces promesses

peuvent déboucher sur des collaborations temporaires, des partenariats interindividuels ou des partenariats organisationnels, voire des alliances stratégiques avec elles. Mais puisque la proximité est ici entendue comme une proximité de relations, ce qui compte, *in fine*, c'est la mise à l'épreuve de ces « promesses » avec la « réalité » des représentations sur le terrain : quel est donc le point de vue subjectif qui émane des responsables d'OESS ?

## **2. LA RELATION BANCAIRE : LES POINTS DE VUE DES RESPONSABLES D'OESS**

On présentera d'abord la méthodologie que nous avons retenue pour obtenir des données empiriques sur ces questions (2.1.) avant de présenter les principaux résultats que nous avons tirés de l'exploitation des données recueillies : quelques données quantitatives (2.2.), mais surtout qualitatives, qui concernent les divergences (2.3.) et les convergences (2.4.) que nous avons pu déceler dans les représentations de ces responsables concernant la relation bancaire.

### **2.1. Méthodologie de l'enquête sur le terrain**

Nous avons réalisé une enquête durant le premier semestre 2007 dont le but était de recueillir les représentations de dirigeants d'OESS concernant leurs relations avec les banques coopératives. Ces représentations sont forcément subjectives : *ce n'est donc pas la réalité de la relation que nous avons voulu étudier ici, mais la « réalité » des points de vue subjectifs que les responsables d'OESS produisent à ce sujet*<sup>9</sup>. Pour cela, nous avons rencontré 18 responsables (directeur et/ou président) de 17 OESS des régions de Marseille, d'Avignon ou de Lyon, afin d'enregistrer sur un support audio numérique des entretiens semi-directifs<sup>10</sup>,

---

<sup>9</sup> On rejoint ici un positionnement méthodologique qui est évidemment subjectiviste *a minima* : comme le disait en effet HAYEK (1953), en sciences sociales, les faits sont d'abord ce que les individus pensent qu'ils sont... car c'est ce qu'ils pensent qui détermine fondamentalement leurs actes — et donc les faits qui en résultent. Mais il est plus foncièrement encore constructiviste (au sens de LE MOIGNE, 2003) : les représentations des acteurs sont construites par et pour l'action, et celles du chercheur peuvent elles-mêmes contribuer à transformer les représentations et les actions sur le terrain. Ce qui signifie que notre rapport au réel est d'abord un rapport aux représentations de ce réel.

<sup>10</sup> Le principe que nous avons retenu 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 associative et du parcours personnel de chaque responsable.
- La question de leur relation avec les banques : comment l'envisagent-ils ?
- Leur positionnement par rapport à l'économie sociale et à ses valeurs.
- Leur positionnement par rapport au territoire.

Ces quatre thèmes avaient pour but principal de nous donner la possibilité d'interpréter ultérieurement les réponses concernant la seconde question (celle qui nous intéresse ici) en fonction d'un contexte et de représentations plus générales — et aussi de permettre une étude lexicographique, plus quantitative, qui fera l'objet de publications ultérieures...

d'une durée moyenne d'une heure chacun, qui ont été ensuite retranscrits avec soin et précision — afin de pouvoir donner lieu à une analyse *a posteriori*. Nous avons sélectionné des OESS différentes, car, outre la subjectivité ou le parcours personnel de chaque responsable, certains paramètres propres à la structure elle-même peuvent affecter les représentations de la relation de l'OESS avec les banques — on pense notamment à la taille, au secteur d'activité, ou encore à la santé financière de l'association. Les 18 entretiens réalisés concernent donc 17 structures assez diverses à tous ces égards au moins. *Elles s'étendent en effet sur 5 secteurs d'activités différents* : le secteur du sport (une association) ; le champ de l'appui à la création d'activités individuels (cinq associations) ; celui de l'insertion par l'activité économique (IAE, trois associations) ; le secteur sanitaire et social ou médico-social (SMS, quatre associations) ; et le secteur culturel (trois associations et une SCIC<sup>11</sup>). *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 structure, 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<sup>12</sup>. Enfin, *la santé financière et les besoins bancaires de ces OESS ne sont pas les mêmes* : la qualité de la relation bancaire pouvant en effet être affectée par cette variable...

## **2.2. Quelques données quantitatives**

Notre échantillon n'est évidemment pas représentatif de la population des OESS régionales. Telle n'était d'ailleurs pas sa vocation. Rappelons en effet que le but de cette enquête de terrain était d'aborder des situations variées dans des secteurs hétérogènes et significatifs de l'ESS, de manière à pouvoir comprendre, dans le cadre d'une approche monographique, et empirique, la diversité des représentations concernant notre sujet. Les chiffres qui vont suivre n'ont donc pas de valeur générale : ils permettent simplement d'avoir une vision d'ensemble et de commencer à dégager quelques inductions à partir des principales tendances que nous avons perçues dans les représentations recueillies.

---

<sup>11</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

<sup>12</sup> 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).



- Sur l'ensemble des OESS que nous avons étudiées, 88% entretiennent (ou ont entretenu dans le passé) une relation bancaire avec une banque coopérative. Parmi elles, 44% 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). Cela correspond à un fait bien établi en France : de très nombreuses OESS sont en relation avec une banque coopérative — quant elles ne leur réservent pas carrément leur exclusivité. Seules 2 OESS sur les 17 structures retenues (soit les 12% restants de notre échantillon) n'ont jamais eu aucune relation (jusqu'au moment de l'entretien) avec une banque coopérative...

- En outre, dix 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...

- Enfin, 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). Tous les responsables, sans exception, qui déclarent que leur banquier est (ou pourrait être) un partenaire pour eux, le disent donc à propos d'une banque coopérative ! L'inverse est évidemment faux... Cela semble indiquer que ces banques seraient bien celles qui donnent le mieux la sensation d'être des partenaires aux responsables des OESS interrogés<sup>13</sup>.

### **2.3. Diversité des points de vue sur la relation bancaire selon les types d'OESS**

L'analyse détaillée des retranscriptions d'entretiens fait tout d'abord ressortir un certain nombre de divergences. Ainsi, *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*

---

<sup>13</sup> Une autre interprétation est possible : il pourrait s'agir d'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, pour des raisons déontologiques, nous avons toujours annoncé à nos interlocuteurs quel était l'objet de notre 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 donc influencer leurs discours dans la mesure où ils savaient que nous nous intéressions plus particulièrement aux banques coopératives. Toutefois, si on ne peut jamais éviter toute influence du chercheur sur les sujets qu'il interroge, si un minimum de « pollution » des représentations recueillies est donc inéluctable, le contenu effectif des discours nous montre bien que, si « effet de pollution » 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...

*raisons ; tous les dirigeants qui choisissent une banque coopérative ne le font pas forcément parce qu'elle est coopérative, et ils ne font pas tous ce choix pour les mêmes raisons. Ces divergences s'expliquent par de nombreux paramètres, dont certains n'ont probablement pas pu être mesurés ici. Le fait d'avoir évoqué avec les responsables d'autres questions que la relation bancaire *stricto sensu* nous a permis toutefois de comprendre certains des facteurs qui influencent probablement 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 le 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 deux autres secteurs (IAE et SMS), 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, etc...

- 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 peuvent l'ignorer, et 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 €, soit 20% de son budget annuel en quelques jours, avec autant de facilité ? Il est clair que la banque (coopérative) a été généreuse vis-à-vis de cette association, qui considère *ipso facto* sa banque comme un véritable partenaire ! 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, jouent 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 !

Au-delà de cette diversité, quelles sont les convergences qui se dégagent de l'ensemble des discours recueillis ? Elles nous permettront de mettre en évidence les caractéristiques d'un partenariat coopératif du point de vue des responsables d'OESS.

#### **2.4. Les caractéristiques d'un partenariat coopératif : proximités et territoires partagés**

Quels sont les critères qui ont été les plus fréquemment avancés par les responsables d'OESS pour parler de leur(s) banque(s) comme d'un véritable partenaire ?<sup>14</sup> *Le critère qui revient presque toujours*<sup>15</sup> *pour qualifier la relation bancaire de partenariale est assimilable un critère de proximité : on se pense partenaire de sa banque, quand on se pense « proche » d'elle.* En gros, toutes les formes de proximité correspondant à notre grille d'analyse ont pu être implicitement évoquées au cours des entretiens... *In fine, les proximités qui nous ont parues être les plus importantes aux yeux de nos interlocuteurs sont la proximité institutionnelle (« nous avons — ou du moins nous devrions avoir — les mêmes valeurs ») ; la proximité cognitive (« nous partageons la même culture et les mêmes modes de raisonnement ») ; et la proximité sociale (c'est-à-dire une proximité qui fonctionne sur le registre de la confiance et de la qualité des relations humaines).* Les questions de compétences

---

<sup>14</sup> Remarquons ici 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).

<sup>15</sup> Mais il a été exprimé sous des formes assez distinctes, du fait des divergences de représentations et de subjectivités, issues des facteurs préalablement exposés dans le §2.3.

(proximité organisationnelle) et spatiales (proximité géographique) ont été aussi évoquées, mais d'une manière peut-être plus ponctuelle et moins centrale... Nos interlocuteurs ont souvent eux-mêmes mis en relation les diverses formes de proximité dans leurs discours : *si les valeurs de l'institution sont généralement évoquées, c'est le plus souvent pour les comparer aux pratiques qui ne seraient que pas nécessairement conformes à ces valeurs.* Autrement dit, les responsables interrogés ne croient que très modérément à un engagement institutionnel sur des valeurs... ou, plus précisément, *ils n'y croient que si les pratiques effectivement mises en œuvre par la banque lui correspondent, c'est-à-dire 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 SCIC se sentait proche de la « banque des coopératives<sup>16</sup> » ; que les responsables d'associations culturelles se sentaient généralement proches de la « banque des associations culturelles<sup>17</sup> » ; que les directeurs de l'ADIE voyaient finalement plus de proximité avec des banques non-coopératives<sup>18</sup> parce que leurs salariés partagent avec eux leurs valeurs d'efficacité commerciale, etc... *La proximité institutionnelle ne suffit donc pas à elle seule à créer une sensation de partenariat : elle semble plus largement créée et entretenue par les autres proximités — notamment cognitives et sociales...* La proximité organisationnelle compte aussi : *la compétence, l'efficacité et la connaissance du secteur* dans lequel l'association est active apparaissent souvent comme un facteur de confiance et de développement d'un « sentiment de partenariat » avec sa banque. Dans la même veine, on trouvera encore, selon les discours et les contextes, les autres faits suivants, que l'on classera assez aisément dans l'une des formes de proximité précitées : l'agence bancaire est très proche spatialement et c'est vu comme un facteur de commodité pour organiser le quotidien de la relation bancaire (proximité géographique) ; l'activité de l'association conduit naturellement à la recherche de partenariats bancaires (proximité organisationnelle) ; la banque est venue nous démarcher (signe de reconnaissance et d'intérêt pour nos activités : proximité sociale) ; la mise en avant des intérêts réciproques au partenariat (relation marchande) ; être un bon client (sans quoi le partenariat ne peut guère durer : proximité organisationnelle) ; avoir la possibilité de bénéficier de sa part de mécénat (secteur

---

<sup>16</sup> Le Crédit Coopératif, où il existe, selon le dirigeant de la SCIC, une véritable culture coopérative, partagée par les salariés de la banque.

<sup>17</sup> Le même Crédit Coopératif, qui leur inspire confiance parce que ses responsables sont très « pointus » sur les questions culturelles et qu'ils partagent leur passion.

<sup>18</sup> Même si ils avouaient que leurs efforts financiers sont moindres, au final, que ceux que les banques coopératives déploient pour leur association.

culturel surtout, mais un peu aussi dans le secteur de l'IAE : relation marchande de service) 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 (proximité institutionnelle). Tous ces éléments supplémentaires (qui apparaissent parfois comme des conditions complémentaires aux proximités essentielles que l'on vient d'évoquer) sont très divers, mais ils dépendent des besoins, des parcours, des contextes spécifiques à chacun.

Si la proximité subjectivement ressentie est l'élément central qui semble déterminer une relation partenariale du point de vue des responsables associatifs, alors les banques coopératives devraient être perçues différemment des autres (cf. §1.2. *supra*)... Cette différence est d'ailleurs généralement reçue 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 devrait donc renforcer le sentiment de partenariat<sup>19</sup>. *Quels sont donc les facteurs qui conduisent à penser que les banques coopératives sont bel et bien différentes des autres ?* Les facteurs de différenciation « positive » (du point de vue des OESS 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 : proximité cognitive) ; 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 (proximité institutionnelle) ; ainsi que, parfois, les services et les produits spécifiquement adaptés que ces banques peuvent proposer au secteur associatif (proximité organisationnelle)... *Il est en revanche bien plus rare, contrairement à ce qu'on aurait pu penser a priori, de trouver exprimée 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.* À croire que les responsables associatifs (en tout cas, ceux que nous avons écoutés) ne croient plus aux seuls discours : ils veulent des actes qui s'y conforment ! Et on a pu constater à quel point une communication sur les valeurs

---

<sup>19</sup> Mais ce n'est pas toujours le cas. On a pu noter en effet une exception notable dans notre étude : quelques dirigeants associatifs nous ont indiqué que les banques coopératives étaient aussi (mais pas seulement) caractérisées, selon eux, 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 — mais au contraire d'éloignement organisationnel... Hormis cette exception, les discours recueillis confirment l'idée que la différence des banques coopératives est une source de proximité avec les OESS.

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... Ici encore, on constate que la proximité institutionnelle, si elle est utile et parfois nécessaire à l'émergence d'un sentiment de partenariat, n'en est pas une condition suffisante.

*A contrario, quels sont les facteurs qui déterminent les dirigeants associatifs à penser que les banques coopératives ne seraient pas du tout différentes des autres ?* C'est aussi un point crucial pour nos réflexions, car on ne retrouvera pas forcément les mêmes aspects évoqués pour expliquer cela que pour expliquer l'inverse : comme dans la théorie de la motivation au travail (HERZBERG & Alii, 1959), 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 perçus pour ne pas réduire 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 proches des associations dès qu'elles sont dans le besoin (éloignement organisationnel). *L'autre facteur essentiel se situe au niveau des attentes des dirigeants associatifs.* Ici, on rencontre deux positions diamétralement opposées. 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. C'est le risque lié à une trop forte proximité institutionnelle, qui ressemble beaucoup aux effets de lock-in institutionnel ébauchés *supra* (§1.1.). 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 ! C'est alors en quelque sorte le risque lié à un trop fort éloignement institutionnel entre les OESS qui sont dans ce cas de figure et les banques coopératives. *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... Ici, c'est l'absence de proximité cognitive qui rend difficile l'émergence d'un « sentiment de partenariat ».

### **3. CONCLUSIONS**

Même si elles restent évidemment exploratoires, quelques idées essentielles ressortent de cette analyse. Tout d'abord, notre enquête confirme globalement la pertinence de la grille de lecture théorique des proximités exposée dans le §1.1. La proximité géographique a été évoquée plusieurs fois, même si elle n'apparaît pas comme le facteur déterminant de la sensation de partenariat. La proximité institutionnelle est très présente dans les discours recueillis, mais on peut penser qu'elle est à double tranchant et qu'elle n'est pas suffisante à elle seule. La proximité organisationnelle et la proximité cognitive sont évoquées à de nombreuses reprises, souvent comme élément nécessaire pour compléter une approche purement institutionnelle de la proximité dont les responsables d'OESS se semblent plus se satisfaire. La proximité sociale, le fait de connaître les gens, de se sentir proche d'eux, d'être en relation personnelle avec eux, de travailler dans les mêmes réseaux sociaux est aussi apparu comme un facteur important pour générer le sentiment de partenariat entre les OESS et les banques coopératives. Au-delà du partage des principes et des valeurs (proximité institutionnelle), il apparaît donc assez nettement que les responsables d'OESS se sentent d'autant plus proches de leur banque qu'ils partagent avec elle un « capital culturel » et un « capital social » (ARNAUD 2007, BALLEST (2005), MEDA 2002, PUTNAM 1995, THIEBAULT 2003)... D'où l'intérêt d'approfondir la réflexion sur les relations qu'entretiennent capital culturel, capital social et territoire.

### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ARNAUD L. (2007), De la culture au capital social, *Colloque sur l'économie sociale et solidaire — territoire et politique, regards croisés*, IEP Bordeaux, Novembre 2007.
- BALLEST J. (2005), Stakeholders et capital social, *Revue Française de Gestion*, n°156, pp. 77-91.
- BOSCHMA R. (2005), DOESS geographical proximity favour innovation ?, *Economie & Institutions*, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> semestre 2005, n°6 & 7, pp. 111-127.

COLLETIS G., GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N. (2005), Economie sociale et solidaire, territoire et proximités, *RECMA — Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°296, pp. 8-25.

GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., DIR. (2006), Gouvernance et proximité : la contribution des coopératives au développement local, *5èmes journées de la proximité — La proximité entre interactions et institutions*, Université de Bordeaux IV, 28-30 juin.

GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., (2007), La gouvernance des banques coopératives françaises — Démocratie et territoire, *Colloque organisé par l'ISTEC sur l'Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, 20 Septembre.

GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N., DIR. (2008), *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, Rapport de recherche financé par la DIIESES, Mars.

HAYEK F.A. (1953), *Scientisme et sciences sociales*, Ed. Plon, Press-Pocket, Paris.

HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B.B. (1959), *The motivation to work*, Wiley, New-York.

LE MOIGNE J-L. (2003), *Le constructivisme*, 3 tomes, L'Harmattan, Paris.

MEDA D. (2002), Le capital social : un point de vue critique, *L'économie Politique*, 2002/2, n°14, pp. 36-47.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B., (2004), *Economie de proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris.

PUTNAM R.D. (1995), Bowling alone : America's declining Social Capital, *Journal of Democracy*, n°1, Vol. 6, pp. 65-78.

RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P., DIR. (2007), *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.

RICHEZ-BATTESTI N., ORY J-N., GIANFALDONI P. (2007), La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises : logiques internes/externes et effet de proximité, *Communication à la première conférence mondiale en Economie sociale*, CIRIEC, Victoria 22-24 Octobre.

THIEBAULT J-L. (2003), Les travaux de R.D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée, *Revue Internationale de Politique Comparée*, Vol. 10, n°3, pp. 341-355.