

ESS : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales  
IAE Nantes 29-30 septembre 2008

Atelier C2 : Inscription territoriale de l'ESS

### **Les banques coopératives en France : une gouvernance territorialisée ?**

Nadine Richez-Battesti,  
LEST-CNRS et Université d'Aix-Marseille  
35 avenue Jules Ferry- 13626 Aix-en-Provence Cedex  
[nrichezbattesti@wanadoo.fr](mailto:nrichezbattesti@wanadoo.fr)

Patrick Gianfaldoni et Jean-Robert Alcaras, LBNC  
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse  
74 rue Louis Pasteur, 84 029 Avignon cedex 1  
[patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr](mailto:patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr)  
[jean-robert.alcaras@univ-avignon.fr](mailto:jean-robert.alcaras@univ-avignon.fr)

#### **Résumé :**

Nous cherchons à caractériser l'inscription territoriale d'organisations d'Economie sociale et solidaire particulières que sont les banques coopératives. A partir d'enquêtes de terrain réalisées en région Parisienne et en PACA principalement, et dans un cadre analytique hétérodoxe qui croise économies de proximités et économies du patrimoine, nous mettons en évidence que les statuts coopératifs offrent une opportunité d'ancrage territorial en conférant aux sociétaires un rôle central dans le cadre d'une gouvernance territorialisée. Mais cette opportunité est battue en brèche, par la prédominance de la banque sur le mouvement, de la technique sur le politique et de la relation d'affaire sur la relation sociétaire et institutionnelle.

#### **Summary :**

Dans les vingt dernières années, l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est imposée, généralement comme un complément à un marché source d'exclusions multiples et à un Etat omni présent mais contraint de tenter de maîtriser ses dépenses. Elle est parfois aussi présentée comme une alternative à un capitalisme financier mondialisé voire à un capitalisme patrimonial centré sur une perspective individualiste. Nous ne débattons pas ici sur le fait de savoir si l'Economie sociale et solidaire est un complément ou une alternative au marché et aux transformations repérées du capitalisme. Nous cherchons plutôt à illustrer comment les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) répondent à un objectif de production de biens et services pour lequel le territoire est à la fois une ressource, un débouché et un projet.

Au sein de l'économie sociale, nous nous intéressons au secteur coopératif et plus spécifiquement aux banques coopératives. Nous nous proposons de caractériser leur rapport au territoire. Nous faisons l'hypothèse que leur ancrage territorial, en tant que processus, se construit dans l'articulation entre différentes proximités et sur un « patrimoine » qu'elles élaborent dans le même temps. Comment caractériser les processus à l'œuvre ; s'accompagnent-ils de l'émergence d'une gouvernance territorialisée des banques coopératives ?

Cet article est issu d'une recherche commanditée par la DIISES sur la gouvernance partenariale des banques coopératives. Nous avons réalisé un travail d'enquête entre 2007 et 2008 au niveau national et en région PACA principalement. Au total près d'une cinquantaine d'entretiens semi directifs ont été conduits auprès de dirigeants de banques coopératives (Banques populaires, Caisse d'Epargne, Crédit Mutuel, Crédit Coopératif) et d'associations (de différentes tailles et de différents secteurs d'activité) sur la thématique de la gouvernance partenariale et des liens entre banques coopératives et associations. Les informations recueillies concernent principalement les représentations que se font les acteurs de ces relations. Mais nous supposons, dans une perspective constructiviste que ces représentations affectent et orientent les actions mises en œuvre et contribuent à expliciter le système d'action dominant. Pour ces entretiens, quatre grands items ont été retenus : présentation de l'organisation et du parcours du dirigeant ; les relations avec les banques ou avec la clientèle associative ; leur positionnement par rapport à l'économie sociale et ses valeurs et enfin leur positionnement par rapport au territoire. Le traitement des entretiens a fait l'objet d'une double démarche : une approche monographique comparative et qualitative, et une approche lexicale.

Dans une première partie, nous tentons de mettre en évidence la complémentarité entre économie de proximités et économie du patrimoine en l'appliquant à la caractérisation des liens organisation-territoire. Puis dans une seconde partie, nous nous interrogeons sur le rapport des banques coopératives au territoire et sur leur contribution à la mise en œuvre d'une gouvernance territorialisée, en caractérisant plus spécifiquement le lien entre banques et associations, ces dernières étant considérées comme un acteur clé des projets de territoire.

## **I Economie de proximités et Economie du patrimoine : quelle contribution à la caractérisation des liens organisation-territoire ?**

On considère généralement que les organisations de l'ESS sont plus impliquées dans le développement du territoire que ne le seraient les entreprises marchandes et lucratives. Cette affirmation n'est pas toujours étayée et suppose pour être approfondie de se doter à la fois d'une vision large du territoire et d'identifier des indicateurs susceptibles de favoriser la prise en compte des effets directs et indirects, monétaires et non monétaires de l'activité de ces organisations<sup>1</sup>, mais aussi de leur mode d'organisation.

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, définit par l'espace pertinent de référence pour les acteurs, espace géographique, administratif, politique ou stratégique. Il est enfin 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.

Dans le même temps, nous intéressant à la caractérisation des liens entre ESS et territoires, nous mettons l'accent sur la dimension organisationnelle de l'ESS, tout particulièrement sur la gouvernance, et ses effets spécifiques. Par le terme gouvernance, nous entendons rendre compte d'une part de la diversité et de la pluralité des acteurs présents dans l'élaboration et la mise en œuvre des dynamiques productives, et d'autre part de la complexité et de l'entremêlement des niveaux de décision entre le local et le global. De façon plus précise, à travers le terme de gouvernance territorialisée, nous souhaitons mettre l'accent sur l'ancrage territorial des modes de coordination entre les acteurs qui, tant en interne qu'en externe, reposent largement sur des réseaux et des coopérations situées.

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet le travail en cours d'un groupe de travail du CIRIEC international sur l'évaluation de l'ESS dans une perspective internationale

Notre analyse s'inscrit dans une filiation néo-institutionnaliste hétérodoxe, au sein de laquelle nous souhaitons croiser deux entrées, celle des économistes de proximité et celle des économistes du patrimoine.

### **I-1 Trois formes de proximité**

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 et qui se combinent dans l'analyse des territoires :

- La proximité géographique, dont la dimension territoriale est évidente, 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 dès le moment où l'intensité des rapports d'échange et l'abondance d'informations deviennent trop importants, ou encore que l'ouverture sur l'extérieur reste insuffisante.

- 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 travers les opportunités de « faire ensemble » et les résultats observés de ces actions communes lorsqu'elles se réalisent. Elle s'accompagne aussi de l'intensification des échanges d'expériences et des apprentissages interindividuels, collectifs, voire organisationnels. Là encore, des externalités négatives sont susceptibles d'émerger lorsque le projet commun s'essouffle, ou lorsque les résultats de l'action en commun sont soit peu ou mal visibles, soit appropriés individuellement plus que collectivement.

- 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 encadrées socialement et le renforcement d'une confiance collective. L'une des limites possibles est que la mise en débat autour du projet soit

insuffisante ou s'essouffle au fil du temps. Il y a cependant dans cette dimension institutionnelle une inscription dans un temps plus long que le seul registre de l'action immédiate, qui laisse supposer que se constituent des « marqueurs » sur un territoire. Ils peuvent se caractériser à la fois en termes de mémoire collective des réalisations communes, de savoir-faire issus d'apprentissages collectifs, et de compétences en termes de gestion de l'incertitude qui sont autant de ressources sur un territoire.

## **I.2 Proximités et relation patrimoniale**

Cette déclinaison de différents niveaux de proximité nous semble entretenir des liens avec une approche en terme de patrimoine au sens de celle qui s'est développée récemment au sein d'une équipe d'économistes de Reims. On peut se référer à une première définition du « patrimoine » comme « *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, Richez-Battesti, 2005). Les dimensions organisationnelles et institutionnelles de la proximité sont ici explicitement mobilisées et le patrimoine prend une dimension collective, historique et territoriale au cœur de la définition de l'identité d'une communauté. C'est aussi un patrimoine composé largement d'actifs immatériels, de nature relationnelle notamment, qui n'est pas enfermé dans la seule dimension marchande et qui est donc difficilement appropriable individuellement.

Barrère (2007, p. 9) exprime lui aussi directement le lien entre économies de proximité et patrimoine : « *l'analyse économique montre que la création de synergies et d'économies de proximité relève moins d'une proximité spatiale, que d'une proximité culturelle et sociale, en grande partie liée à l'existence d'un fort patrimoine local* ». Il offre ensuite une nouvelle définition du patrimoine beaucoup plus large, comme « *ensemble attaché à un titulaire (individu ou groupe) exprimant des composants de sa spécificité, ensemble historiquement institués d'avoirs, construits et non construits, transmis par le passé, avoirs qui peuvent être des actifs matériels, des actifs immatériels ou des institutions* » (p. 19). Puis il distingue un patrimoine cadre d'un patrimoine bien et différencie leurs modalités de gestion. Le premier, celui qui nous intéresse le moins ici, le patrimoine cadre renvoie au patrimoine naturel qui constitue une contrainte et/ou une opportunité pour la production, tandis que le second, le patrimoine bien, fait du patrimoine un facteur de production, un input qui peut être individuel ou collectif. Continuant (p. 9), il identifie deux effets de ce patrimoine : *des économies de*

*coordination* liée à la culture commune et des *effets d'idiosyncrasie* issus de la spécificité des actifs et des avantages comparatifs qui en résultent.

De façon plus radicale, Barthélemy, Nieddu et Vivien (2006) font du patrimoine, et plus exactement de la relation patrimoniale, un rapport social, une relation économique spécifique à fort contenu identitaire et communautaire (par opposition au marché ou à la hiérarchie), qui combine actifs et institutions et qui se caractérise par une dimension collective, non marchande et durable. Cette relation patrimoniale suppose de s'intéresser aux objets et aux relations qui participent à l'existence et à la continuité des groupes sociaux. Par groupes sociaux, il entendent à la fois « *des entreprises, des secteurs et des territoires* » (Nieddu, 2007, p. 31), et l'on pourrait dire de notre point de vue, des entreprises sur des territoires... Sans que pour autant cela ne soit explicite, on perçoit les interactions avec les différentes définitions de la proximité énoncées plus haut.

Il nous semble cependant que l'angle d'attaque différencie les deux approches : d'un côté, les économistes de proximité caractérisent les interactions et les modes de coordination entre les acteurs individuels et collectifs, tandis que les économistes du patrimoine caractérisent le processus de reproduction des groupes sociaux. Du point de vue de l'objet qui nous occupe qui est celui de l'ESS, caractérisée par sa contribution à l'émancipation de groupes sociaux, la relation patrimoniale semble offrir un éclairage pertinent et complémentaire à celui permis par la caractérisation des dimensions de proximité. C'est aussi cette dimension patrimoniale qui sous-tend pour partie l'approche des régimes territoriaux et des matrices territoriales (Itçaina, Palard, Segas, 2006). Ainsi, ces auteurs pour caractériser les formes du développement local mettent en évidence le rôle conjoint de l'histoire, du territoire et de la culture et leur importance dans l'émergence et la transformation des logiques d'actions collectives des acteurs dans le temps.

Ces différentes approches soulignent *a minima* le rôle et l'importance des processus de création de ressources et leur transformation en actifs dans la forme que prend le développement économique et social local. La prise en compte de la relation patrimoniale permet de mettre l'accent sur la « durabilité » des ressources et l'enjeu de la transmission aux générations suivantes. Mais ces approches n'abordent que marginalement comment les différents modes d'organisations productifs contribuent à la production de cette relation patrimoniale. Et nous formulons l'hypothèse selon laquelle le mode d'organisation productif, firme capitaliste, firme publique ou firme coopérative n'est pas neutre du point de vue des modalités de production et d'appropriation du patrimoine. Dans cette perspective, nous

sommes amenés à distinguer des effets volontaires et recherchés dans la production d'actifs spécifiques, d'effet induits non volontaires.

### **I-3 Une première application aux Banques coopératives**

Appliquons les trois formes de proximité retenues *supra* pour caractériser l'ancrage territorial des banques coopératives et leur dimension patrimoniale

- 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 partenariats organisationnels, voir des alliances stratégiques. Elles s'inscrivent généralement dans un temps long et prennent souvent des dimensions intergénérationnelles, tandis qu'elles continuent à privilégier des groupes sociaux spécifiques, notamment leur clientèle originelle (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI, (dir.), 2006).

## **II Les banques coopératives et leur rapport au territoire : une gouvernance territorialisée ?**

Nous cherchons maintenant à mettre en évidence que les principes statutaires des banques coopératives autorisent et contribuent à leur ancrage dans les territoires sans pour autant le garantir. Puis nous nous efforçons d'illustrer à partir des relations entre banques coopératives et associations les tensions entre promesses de coopération et mise en œuvre effective et de fait la difficulté à déboucher sur une vision partagée du territoire.

### **II-1 La gouvernance démocratique des banques coopératives au cœur de leur ancrage territorial**

Le maillage territorial des cinq groupes bancaires de l'Economie sociale est particulièrement important (en dehors du cas particulier du Crédit Coopératif) et représente avec plus de 20



000 guichets permanents, 73% des agences, avec une présence significative en milieu rural et dans les zones moins favorisées du territoire métropolitain français. La plupart des agents économiques étant multibancarisée, ils ont toutes les chances d'être clients d'une ou l'autre des banques coopératives. C'est notamment le cas des associations qui sont une des cibles des banques coopératives.

Mais la présence sur le territoire ne suffit pas à garantir l'engagement de ces banques sur leurs territoires, c'est-à-dire leur contribution effective au projet et au développement du territoire, et l'ancrage au sens de la capacité de la banque à tisser des liens marchands, non marchands et non monétaires avec d'autres acteurs sur ce territoire. Cet engagement et cet ancrage supposent selon nous quatre conditions :

- une adaptation de l'activité productive et de la relation de service au contexte local ;
- une contribution à la production de ressources et à leurs transformations en actifs spécifiques ;
- l'inscription dans des réseaux et le développement de coordinations marchandes, non marchandes et non monétaires susceptibles de renforcer l'adaptation à des situations d'incertitude
- la « durabilité », c'est-à-dire l'inscription dans la durée de ces actions, dimension d'autant plus importante que l'incertitude est la règle en matière de financements publics notamment.

Les caractéristiques statutaires des banques coopératives sont susceptibles de faciliter la réalisation de ces conditions, mais sans pour autant garantir leur mise en œuvre. Deux fondements de l'organisation statutaire interne des banques coopératives conditionnent leur ancrage dans le territoire : le sociétariat et l'organisation décentralisée.

Le sociétariat, c'est-à-dire le fait de détenir des droits de propriété sur la banque tout en étant usager selon le principe de double qualité, est supposé favoriser la capacité d'ajustement des banques coopératives aux besoins de ses clients. Il est aussi supposé permettre une répartition optimale des excédents entre les trois composantes que sont, la rémunération du sociétaire, la mise en réserve et l'investissement, et enfin l'amélioration des produits et services offerts aux clients. L'ajustement des produits et des services aux clients et les choix d'affectation des excédents sont deux processus qui affectent explicitement le territoire.

Toutefois pour que ce lien au territoire soit avéré et efficace, les organisations coopératives sont confrontées à un double enjeu : celui de *la coordination* entre les acteurs pour que la décision soit cohérente et celui de la capacité de ces acteurs à construire des compromis acceptables par l'ensemble des parties prenantes. A titre d'illustration, la coordination entre

sociétaires et administrateurs fonctionne théoriquement, mais elle se limite parfois à une délégation de pouvoir, une fois pour toute, des sociétaires aux administrateurs sans que les boucles de rétroaction ne soient effectivement réalisées et que puissent ainsi remonter de la base des informations nécessaires pour orienter voire infléchir les choix, par exemple, ceux qui concernent les produits et les services qu'il serait souhaitable de développer. Quand au rôle des administrateurs, il peut parfois se limiter à entériner les décisions de la techno-structure affichant ainsi la prééminence de la dimension gestionnaire (des choix techniques) sur le mouvement (les choix politiques) ou à gérer au coup par coup des subventions en direction des associations sans projet d'ensemble. Le caractère décentralisé de l'organisation (modèle de type Bottom-up ou encore de pyramide inversée) ou déconcentré pour le seul cas du Crédit Coopératif, devrait induire le fait que les décisions bancaires, notamment les décisions de crédit qu'elles concernent la gestion de trésorerie ou les investissements, soient prises en lien avec les réalités locales et l'expression particulière que prend le projet de développement économique et social au plan local. Au delà, la relative autonomie de la caisse locale ou de l'agence facilitant ainsi l'ancrage local, l'échelon régional est susceptible de favoriser les choix quant aux engagements sociétaux et aux réinvestissements dans l'espace local. Dans le modèle coopératif, la connaissance des spécificités locales est à la fois véhiculée par le chargé d'affaire, mais aussi par les administrateurs présents siégeant dans la caisse locale et/ou au niveau régional. Il y a donc là deux acteurs complémentaires susceptibles de mutualiser leurs connaissances et leurs réseaux pour toute prise de décision, ce qui dans une organisation orientée client, est susceptible de déboucher sur un ancrage local effectif.

On le constate, le rapport au territoire passe largement par les sociétaires et plus particulièrement par les administrateurs qui constituent un interface entre l'organisation en interne et le territoire d'action de la banque. Le rapport au territoire est aussi médiatisé par les salariés qui dans les caisses locales sont amenés à participer à des événements associatifs ou publics, voire même en sont partie-prenantes. C'est enfin l'engagement des administrateurs dans d'autres activités à contenu relationnel important et les réseaux qu'ils contribuent à façonner qui à la fois participent de l'ancrage local et sont susceptibles de transformer des ressources en actifs. Aussi, le faible turnover des équipes de salariés et la relative stabilité des administrateurs apparaissent comme un vecteur d'ancrage local et de pérennisation des engagements. Ils contribuent à la mémoire collective des actions menées, au développement de relations de confiance en lien avec l'accumulation d'expériences, aux apprentissages

individuels et collectifs et à la capacité à trouver des solutions à des problèmes inédits ou jusqu'alors non résolus.

On peut par conséquent exhiber *deux dispositifs socio-techniques* aux fondements de l'engagement dans les territoires des banques coopératives.

- Le premier concerne *la convention de répartition des excédents* entre (1) mise en réserve collective, (2) amélioration des produits, de la relation de service et de la contribution au développement du territoire, (3) la politique salariale et plus particulièrement de formation permettant la stabilité des salariés dans un contexte de marchés en forte transformation constitue un premier dispositif de cet engagement durable dans les territoires.

- Le second dispositif est relatif à *la convention d'expertise* et porte sur la combinaison des savoirs : le savoir technique des salariés et le savoir profane des administrateurs (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001), dont la rencontre crée des opportunités de débat, intensifie les possibilités de coopération en interne et en externe, et élargit les capacités de réponses innovantes aux aléas du développement économique et aux besoins des sociétaires.

Il y a donc bien, à travers les différents échanges qui se nouent à l'occasion de la relation bancaire, une contribution de nature endogène et instituée au développement du territoire, généralement adossée à un projet d'émancipation d'acteurs locaux, ou encore de groupes sociaux. Cette contribution a une dimension *cognitive* en ce sens qu'elle oriente les comportements des acteurs par l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de connaissances individuelles et collectives et la multiplication des opportunités d'action en commun, ce que d'aucuns qualifieraient de l'agir collectif. Elle a aussi une dimension *axiologique* fondée sur l'engagement en direction de la collectivité, plus que pour l'intérêt propre des individus, et sur un engagement durable plus que sur des opportunités de court terme. Il en résulte des dispositifs de coordination inscrits dans la durée et dans la collectivité- le partenariat et la réciprocité- qui conditionnent conjointement le développement de l'organisation bancaire et celui du territoire.

Les banques coopératives se caractérisent ainsi par un ancrage territorial dont la médiation est largement assurée par les sociétaires et plus spécifiquement par les administrateurs. La gouvernance démocratique issue du principe une personne—une voix, se caractérise donc par une dimension territoriale assumée et valorisée. C'est en ce sens que nous qualifions la gouvernance des banques coopératives de gouvernance territorialisée. Elle repose sur le processus suivant. Les administrateurs à l'interface de la banque et du territoire identifient des ressources que la banque peut transformer en actifs et notamment en actifs spécifiques

relativement aux conditions de leur usage. Dans ce processus de transformation, la finalité n'est pas la maximisation du profit mais la contribution au développement de la collectivité.

Ce schéma, tout aussi théorique que celui de l'efficacité des marchés concurrentiels et auto-régulés par des prix flexibles, est battu en brèche par une série de tensions. La prédominance des choix gestionnaires est souvent le fait de décisions globales qui s'imposent d'un échelon central en partie déconnecté des réalités locales et des réseaux sociaux qui la caractérise. Ils s'imposent d'autant plus facilement que les banques coopératives se sont progressivement centralisées, pour des raisons de gestion et de mutualisation des risques facilités par des fusions de caisses régionales. La force de rappel politique constituée des sociétaires ne joue pas vraiment : certes leur nombre augmente, mais leur rôle reste le plus souvent « cosmétique » ou occupationnel. Non seulement leurs représentations de ce qu'est la banque coopérative sont hétérogènes exprimant ainsi des préférences elles aussi hétérogènes quant aux stratégies de la banque coopérative, mais leurs fonctions au sein de la banque restent réduites. Dénués de l'expertise technique, *ils portent au mieux un projet bancaire plus solidaire fondés sur une forme de redistribution aux acteurs du territoire, plus que sur un projet de territoire.*

Une question est alors de savoir comment s'opère la prise en compte de nouvelles catégories de problèmes ou d'acteurs, et donc l'ajustement dans le temps des stratégies et des pratiques bancaires en direction du territoire. Nous appliquons notre analyse plus spécifiquement aux relations banques-associations, en considérant les associations comme un acteur significatif sur le territoire. On devrait alors s'attendre à ce que les banques et les associations partagent une vision commune du territoire et de son développement, et plus étroitement considèrent la banque comme un partenaire de leur projet de développement et du processus de transformation de la ressource en actif.

## **2 Une illustration par les relations entre Banques coopératives et associations**

Nos enquêtes font apparaître à la fois une grande hétérogénéité des représentations et une relative incompréhension mutuelle. Les associations attendent des banques coopératives qu'elles soient plus compréhensives quant à leurs attentes et leurs difficultés, quand à l'originalité et l'utilité du projet qu'elles souhaitent développer ; tandis que les banques coopératives soulignent l'insuffisance de compétences gestionnaires d'une partie des associations, et l'écart entre la théorie du projet et l'opportunité de sa mise en œuvre eu égard aux ressources de celles qui sont justement le plus en attente d'une position engagée de leur banquier.

En direction des associations, l'offre bancaire spécifique est toujours construite autour des services de base d'une banque universelle, complétée par des conseils et informations qui visent à faciliter la maîtrise de la gestion par les dirigeants. La cible associative est générale pour l'ensemble des banques, qu'elles soient coopératives ou non, au cas près du Crédit Coopératif qui développe une offre spécialisée par secteurs d'activités.

Nos enquêtes nous amènent à distinguer relation d'affaire, relation institutionnelle et relation sociétaire entre banques et associations<sup>2</sup>.

Intéressons nous tout d'abord à la relation d'affaire. Du côté des associations, le choix d'une banque de l'ES, en d'autres termes l'entrée en relation bancaire, est conditionnée par quatre facteurs non exclusifs et non hiérarchisés : l'établissement bancaire du dirigeant (éventuellement créateur) de l'association, la proximité géographique des agences, l'influence du réseau d'accompagnement et d'aide à la création associative et la réputation et la notoriété que chaque réseau a élaboré de longue date en direction des associations. Le plus souvent, l'entrée en relation bancaire n'est pas spécifiquement bâtie sur un corps de valeurs partagées propre à l'économie sociale et ancrée sur un projet de développement territorial, mais sur une entrée en relation d'affaire traditionnelle.

Cette relation d'affaire au quotidien semble banalisée et soumise à la qualité des inter relations entre les deux parties, c'est-à-dire à la qualité des relations interpersonnelles et des compétences relationnelles de chacun. Certaines associations mettent en avant l'aide financière qu'elles peuvent obtenir par leur agence bancaire en lien avec les activités de mécénat et d'appui au développement local mises en œuvre par les banques coopératives. Elles peuvent apparaître comme une manière de personnaliser la relation bancaire et de déboucher sur une meilleure connaissance réciproque. Mais c'est surtout 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 et du secteur d'activités, les liens avec les fédérations ou autres acteurs du territoire, par le personnel de direction de l'agence devient une variable discriminante.

En situation de crise, lorsque l'association rencontre des difficultés financière ou lorsqu'elle souhaite investir dans des projets de développement « hors norme », elle multiplie les relations avec sa banque. La qualité de la relation est alors conditionnée par le niveau de

---

<sup>2</sup> Les paragraphes qui suivent doivent beaucoup aux apports de F. Rousseau in Gianfaldoni, Richez-Battesti, (2008).

perception qu'a le banquier du risque sur lequel il est sollicité et de sa plus ou moins bonne connaissance du domaine d'activité associatif concerné. La relation bancaire devient singulière et le dénouement de la situation de crise dépend des compétences spécifiques de chacun des deux protagonistes et de leur pouvoir de négociation respectif. Nos entretiens font état d'une forte hétérogénéité des situations. Certains soulignent un véritable accompagnement bancaire, tandis que d'autres soulèvent la prédominance des exigences gestionnaires relativement au projet indépendamment de toute dimension sociale. Nos enquêtes ne nous permettent pas de déboucher sur l'existence et la caractérisation d'un « *modèle d'affaire distinct* » qui pourrait selon Coté (2007) permettre de caractériser le modèle coopératif.

La relation institutionnelle est, quant à elle, largement dégagée des contingences commerciales. A un échelon régional, voire national, sont débattues les valeurs et les actions communes de nature à développer l'économie sociale, ou à appuyer le développement local. C'est aussi l'occasion de nouer ou renforcer des partenariats entre Banques coopératives et les fédérations ou réseaux associatifs. L'importance et la qualité des relations nouées au plan politique et les relations de confiance mutuelle ainsi établies, sont susceptibles ensuite de jouer, notamment pour dénouer au mieux les situations de crise. Mais on voit bien que l'une des conditions de participation à ces débats et donc d'opportunités d'échanger indépendamment de tout face-à-face commercial suppose d'appartenir à un réseau, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des associations et notamment des plus petites.

Cette relations 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 vers des thèmes associatifs, les concours et autres remises de prix sont autant d'occasion pour les banques coopératives de favoriser les liens et les relation de confiance avec les réseaux associatifs.

Enfin, la relation sociétaire est l'opportunité pour le dirigeant associatif ayant fait le choix de devenir sociétaire de découvrir des mécanismes de gouvernance spécifique des banques coopératives. Mais elle est aussi l'occasion pour le dirigeant associatif d'accéder à une autre voie relationnelle avec les professionnels des l'agence ou de la caisse et de faire valoir par le canal des administrateurs élus une meilleure prise en compte des attentes du sociétaire. Cette relation sociétaire ancrée dans des principes de réciprocité tend aujourd'hui à se renforcer. Cela se traduit d'un point de vue quantitatif par un accroissement de 22% en 5 ans des effectifs sociétaires des banques coopératives et le renforcement de l'animation des réseaux de sociétaires.

Ainsi les relations entre le banquier coopératif et le sociétaire dirigeant associatif se construisent autour de deux pôles : le premier fondée sur une offre de service très concurrentielle, banalisée et encadrée par les règles bancaires communes à l'ensemble de la profession ; le second, en lien avec un mode de gouvernance partenarial et territorialisé caractérisé par des droits de propriété très dispersés, et un petit nombre de sociétaires représentés dans les conseils d'administration. Même si le second pôle fait l'objet d'attentions renforcées dans les années récentes, les relations entre banquiers coopératifs et associations restent en général surdéterminées par la dimension commerciale. L'ampleur des pressions réglementaires et de l'encadrement des risques ne laisse, il est vrai, que peu de marges de manœuvre. Pour autant la finance capitaliste a su trouver les innovations socio-techniques permettant de contourner la réglementation pour développer leur activité au prix d'un risque systémique dont on mesure toute l'ampleur aujourd'hui. C'est d'ailleurs ce qu'expriment à des degrés divers les dirigeants associatifs que nous avons rencontrés. Et lorsque la relation est moins marquée par la dimension commerciale, c'est plus le fait de relations interpersonnelles entre le dirigeant associatif et son banquier que d'un ancrage dans l'économie sociale de la banque coopérative. De fait, les relations banques coopératives et associations seraient tendues entre principe marchand d'un côté (dimension commerciale) et principe domestique de l'autre (dimension interpersonnelle), laissant une place réduite au principe civique et, selon les groupes bancaires et les configurations locales, une place étroite à l'expression de pratiques démocratiques de gestion susceptibles de déboucher sur une gouvernance territorialisée.

Cependant, le Crédit Coopératif, alors que moins présent localement, et le Crédit Mutuel, à fort sociétariat, se détachent de ces représentations et s'inscrivent dans des relations à la fois plus civiques et inspirées. Dans les relations qu'ils entretiennent avec les associations, et dans ce que les associations en expriment, deux dimensions apparaissent significatives : la première en lien avec le principe connexionniste s'exprime en termes de réseaux et de partenariat, de projets partagés, la seconde fait référence aux principes de l'inspiration (création et innovation, apprentissages collectifs et organisationnels).

## **Conclusion**

Nos premiers résultats tendent à souligner à la fois un ancrage territorial et une gouvernance territorialisée des banques coopératives qui sont largement médiatisés par le sociétariat, et qui prennent des formes différentes selon les groupes bancaires. Mais l'un comme l'autre sont

fragilisés aujourd'hui, la relation d'affaire prenant le pas sur la relation sociétaire, la proximité géographique sur la proximité institutionnelle, et les relations de court terme sur l'engagement durable. C'est aussi l'engagement de transformation de ressources en actifs qui reste insuffisant : il prend plus souvent la forme d'un projet de redistribution sur le territoire qu'un projet de développement du territoire. Enfin, la gouvernance territorialisée et multi partie prenante reste une opportunité et une *promesse* que les sociétaires et plus étroitement les administrateurs doivent non seulement reconquérir mais mettre en œuvre : un défi organisationnel et institutionnel qui prend tout son sens eu égard à la crise financière massive qui affecte les économies développées

## **Bibliographie**

- Barrère C., 2007, Vers une théorie économique substantiviste du patrimoine, *Economie appliquée*, Tome LX, n°3, pp. 7-30.
- Barthélemy D., Nieddu M., Vivien F.D, 2006, *Pour une refondation critique de la notion de patrimoine*, Document de travail, Reims.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2001, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Coll. La couleur des idées, Seuil.
- Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., 2005, Economie sociale et solidaire, territoire et proximité, *RECMA - Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 296, pp. 8-25.
- Côté D., 2007, Fondements d'un nouveau paradigme coopératif (NPC) : quels incitatifs pour les acteurs clés ? , *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 305, pp. 72-91.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N. (dir.), 2008, *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, Rapport de recherche pour la DIISES.
- Itçaina X., Palard J., Segas S., 2007, *Régimes territoriaux et développement économique*, Presses Universitaires de Rennes.
- Nieddu M., 2007, Le patrimoine comme relation économique, *Economie appliquée*, Tome LX, n°3, pp. 31-56.
- Pecqueur B., Zimmermann J-B (dir.), 2004, *Economies de Proximités*, Hermes-Lavoisier.
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.), 2006, *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan.