HAL
open science

L'émergence du banquier itinérant, influence d'une réorganisation territoriale au sein d'une coopérative financière en termes d'isomorphisme et d'isopraxisme : l'expérience de la Nef

Béatrice Chauvin

To cite this version:

Béatrice Chauvin. L'émergence du banquier itinérant, influence d'une réorganisation territoriale au sein d'une coopérative financière en termes d'isomorphisme et d'isopraxisme : l'expérience de la Nef. Gestion et management. Aix-Marseille Universite, UFR Économie et Gestion; LEST UMR 7317, 2015. Français. NNT : . tel-01686365

HAL Id: tel-01686365

https://shs.hal.science/tel-01686365v1

Submitted on 17 Jan 2018

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.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

UFR Économie et Gestion

École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail-CNRS (UMR 7317)

L'émergence du banquier itinérant, influence d'une réorganisation territoriale au sein d'une coopérative financière en termes d'isomorphisme et d'isopraxisme : l'expérience de la Nef

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Par

Béatrice CHAUVIN

<u>Jury</u>

Directrices de recherche

Ariel Mendez, Professeure - Aix-Marseille Université

Nadine Richez-Battesti, Maître de Conférence - Aix-Marseille Université

Rapporteurs

M Ewan OIRY, Professeur – IAE de Poitiers

Mme Martine VEZINA, Professeure- HEC Montréal

Suffragant

M Bernard PARANQUE Professeur, Kedge Business School

L’Université n’entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS ----------

C’est là un bien long chemin que je viens de parcourir. J’y ai croisé souvent bienveillance et soutiens … que chacun de ceux qui m’ont guidée, soutenue, éclairée en soit remercié.

Une sincère gratitude pour mes enseignantes et directrices de thèse, ainsi que pour ceux qui vont évaluer ce travail.

Merci à Mme Vézina et à M. Oiry d’accepter la lourde tâche de rapporteurs, à M. Paranque de participer à mon jury comme suffragant. Vos regards, critiques et autres commentaires me permettront d’avancer encore sur mon chemin de la recherche.

La route a été rude, souvent, et il a fallu bien des fois se souvenir que pour gravir une montagne la seule solution était d’avancer pas à pas, et que face à un mur … on ne rebrousse pas toujours chemin, on escalade, on s’accroche et on oublie ses peurs . Ces moments rendent plus forts mais il faut l’aide des siens pour passer les cols. Merci aux deux hommes de ma vie …

Les sentiers de ma recherche ont croisé de belles personnes que je suis fière d’avoir côtoyées : sociétaires, militants, et quelques « banquiers Nefstiens » : ensemble nous avons battu des ailes pour apporter quelques gouttes au-dessus du brasier… ils comprendront. Merci, vos idées, vos remarques, vos rêves, vos attentes ont nourri ma recherche, mes réflexions, vous m’avez fait l’honneur de croire que cette expérience nous a aidée à avancer.

A Nad qui a, la première, ouvert la porte vers le monde de la recherche et qui a fait œuvre de maïeutique et de patience. A Ariel pour son soutien et ses encouragements Merci d’avoir souvent trouvé le temps que vous n’aviez pas …

A mes courageux relecteurs et praticiens du Word dans les méandres de la mise en forme, mes remerciements et ma joie de ce travail coopératif. Mercis solidaires à Elisa, Florent, Marlyse, Michel, Pierrette, et Rémi. Mon amitié et mes remerciements à Chris.

La spéciale dernière à Juju pour ses talents insoupçonnés de coach en course de fond.

SOMMAIRE

Introduction générale 9

PARTIE 1 – PROBLEMATIQUE, QUESTION ET SCHEMA DE RECHERCHE..... 21

Chapitre 1 : Les spécificités des coopératives bancaires..... 33

Chapitre 2 : Le cadre théorique de la recherche..... 65

Chapitre 3 : Choix méthodologique et design de la recherche..... 89

PARTIE 2 – ETUDE DE CAS ET EXPERIMENTATION 117

Chapitre 4 : La nef entre stratégie de différenciation et isomorphisme 117

Chapitre 5 : L'expérimentation du banquier itinérant..... 147

PARTIE 3– RESULTATS ET DISCUSSIONS 157

Chapitre 6 : Les résultats de l'étude de cas 157

Chapitre 7 : Les apports de la recherche 199

Conclusion générale..... 215

Bibliographie..... 219

Annexes et schémas 245

Introduction générale

Comment l'éclatement d'une bulle peut faire autant de bruit ?

Comment les échos de sa rupture peuvent encore résonner des années après sur l'ensemble du monde ?

La crise des subprimes de 2007 et la chute de Lehmann Brother ont laissé un monde en crise, ou plutôt un monde en criseS.

Crises plurielles donc car de diverses natures :

- Economique, avec la hausse des endettements, des croissances faibles
- Sociale et sociétale, avec la hausse des inégalités et du chômage massif
- Ecologique avec l'épuisement des ressources, la baisse de la biodiversité et le réchauffement climatique.

Ces deux dernières décennies le capitalisme financier s'est développé donnant un rôle central aux marchés financiers. Les banques ont été des catalyseurs favorisant l'émergence de ces crises en diminuant leur rôle de financeur de l'économie pour se tourner davantage vers la spéculation et la création de produits complexes, qui ont souvent échappé à tout contrôle.

Certains exigent une stricte séparation entre banques d'affaires et banques de dépôts, conformément au modèle Vickers en Grande Bretagne. D'autres notent que Lehmann Brother, qui a été le premier « domino » à tomber, était une banque d'affaire et que sa spécificité n'a pas protégé le reste des sphères financières, de plus, les banques qui ont le mieux résisté à la crise, sont les banques dites universelles et souvent coopératives. Donc la séparation des activités bancaires ne serait pas une solution miracle. Face au règne de la spéculation, l'émergence d'un nouveau modèle de développement respectueux des enjeux sociaux et environnementaux est un enjeu ; la coopération peut-elle apparaître comme un moteur et un modèle de développement à privilégier ?

« La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ?». (P Durance, 2011)

L'ONU décrète 2012 « l'année des coopératives », s'appuyant sur le slogan « des coopératives pour un monde meilleur ». Face au modèle capitalistique pris dans la tempête et remis en cause dans ses finalités humaines, le mouvement coopératif paraît à certain comme l'autre voie à emprunter. « L'air du temps est à la coopération » (Adam, 2012). Le modèle coopératif formule

un projet social et économique présentant une alternative à un système d'entreprises capitalistiques fragilisées dans un monde à la cohésion sociale vacillante. Mais le modèle coopératif présente-t-il encore une différence avec le modèle dominant, une autre façon d'entreprendre, de produire, de fonctionner est-elle possible ? « Le modèle, inspiré par un équilibre entre des valeurs d'égalité, de démocratie, de liberté, d'équité, de solidarité et de prise en charge, a évolué entre la pratique et l'idéal » (IRECUS 2013).

N'assistons-nous pas à un effet de normalisation, d'homogénéisation des organisations ? Au-delà des statuts coopératifs et des valeurs affichées, la réalité de ces organisations, ne rejoint-elle pas celle des entreprises de type capitalistique ? L'enjeu est de taille puisqu'il s'agirait de développer à côté d'une économie classique une nouvelle forme d'entreprendre «réconciliée avec le développement soutenable, solidaire et innovant des territoires » (Larasquet, 2012). Face au risque d'isomorphisme dans ce type d'organisation, construire et développer une alternative bancaire est-il possible ?

Les coopératives et notamment les coopératives bancaires sont-elles encore des organisations différentes et quelles sont les conditions de pérennisation de ces différences ?

Le monde des coopératives fait partie d'un domaine plus ample, celui de l'Économie Sociale et Solidaire (E.S.S.), la coopérative en étant une des formes juridiques.

Section 1 - La dynamique coopérative au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (E.S.S.), un monde hétérogène mais cohérent

Comment englober dans une même définition des secteurs aussi différents que des coopératives de productions agricoles, des lieux de ventes communautaires, des grandes banques et des entreprises gérées en SCOP ? Le projet de société qui sous-tend les activités de ces organisations, pourtant bien diverses, va bien au-delà de la simple dimension économique. C'est une même volonté de faire autrement comme le souligne Lasida (2007), avec « des finalités, des logiques propres » et une même volonté fondatrice de recréer une réalité sociale qui s'affranchit du lien marchand. La dynamique coopérative intègre une dimension économique mais aussi sociale et politique. L'ensemble de ses trois aspects se combine, s'agrège de façon particulière dans chacune des organisations. Comment s'explique cette volonté, cette capacité à faire autrement ? On peut retenir trois « pistes » d'explications :

• La première avance l'idée que la coopérative naît d'une défaillance du modèle dominant, d'une forme de creux. La solution coopérative vient donc combler ce manque, ce vide, elle s'insère dans un espace vacant sans réformer le reste du système qui l'englobe.

• La seconde piste reconnaît au modèle coopératif une volonté réformatrice, une capacité à innover, à se combiner avec le modèle de marché pour lui adjoindre des logiques sociales et politiques différentes.

• Une branche plus radicale voit dans le monde coopératif une partie d'un nouveau paradigme alternatif à l'économie de marché.

L'ensemble de ces approches reconnaît le changement social ou sociétal comme discriminant pour ces organisations. La coopérative est un modèle d'entreprise démocratique au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS dans le reste de notre document). Dans la famille de l'ESS nous trouvions traditionnellement plusieurs types d'organisations, dont les coopératives, qui côtoient les associations, les mutuelles, les fondations. L'ensemble de ces structures représente 2,3 millions d'emplois en France et plus de 11 millions sur l'ensemble de l'Europe (source : site du ministère de l'économie, mars 2015).

Le tableau suivant synthétise ces types d'organisations :

Tableau 1 - Les quatre types traditionnels d'organisations de l'ESS

Les coopératives	groupements de personnes poursuivant des buts économiques, sociaux ou éducatifs communs par le moyen d'une entreprise gérée par ses membres et à leurs risques sur la base de l'égalité des droits et des obligations ;
Les mutuelles	organismes issus de mouvements sociaux utilisant les principes de solidarité et d'entraide pour la prévoyance et l'assurance de ses membres ; les mutuelles sont dépourvues de capital social ;
Les associations	personnes morales issues de la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ;
Les fondations	organisations d'intérêt général créées par don ou par legs.

Source : création de l'auteure sur la base des définitions de l'INSEE (insee.fr)

Ces organisations, aux statuts juridiques différents partagent des traits communs. Organisations à caractère privé, elles réunissent des personnes associées autour d'un projet, la finalité n'étant pas de maximiser le profit dégagé. Demoustier (2003) définit l'économie sociale et solidaire par la volonté de « s'associer pour entreprendre autrement » car elle intègre les trois dimensions avec la dimension sociale de l'association, la dimension politique avec le « faire autrement » et enfin la dimension économique de l'entreprenariat. Aujourd'hui 5 critères font consensus pour définir les organisations de l'ESS qui agissent au nom de ces valeurs et principes communs que nous synthétiserons dans le tableau suivant :

Tableau 2 - Les critères définissant l'ESS

1. Les hommes et les femmes sont au cœur de l'économie et en constituent la finalité : **la personne et l'objet social priment sur le capital**
2. **L'adhésion est libre et volontaire**
3. **La gestion est démocratique** sur le principe "une personne = une voix"
4. **La lucrativité est limitée** : Les associations sont à buts non lucratifs, tout ou partie des excédents est réinvesti dans les sociétés de l'ESS et les fonds propres sont impartageables.
5. La gestion est autonome et indépendante des pouvoirs publics

Source : CRESS Lorraine, Janvier 2015

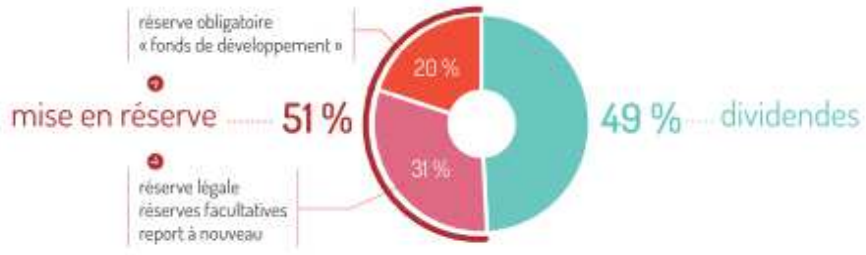
Une loi, portant reconnaissance et développement de l'ESS est adoptée en juillet 2014 en France. Légiférer sur cette thématique vise à définir et reconnaitre les spécificités d'un « mode d'entreprendre différent, générateur de richesses économiques en réponse à des besoins sociétaux et environnementaux » (source : site du MOUVES[1] décembre 2014). Cette nouvelle loi a plusieurs conséquences sur le monde de l'ESS. En premier lieu elle en reprend les principes fondateurs :

- Avoir des buts autres que le bénéfice notamment une utilité sociale
- Fixer un mode de gouvernance participative sans corrélation avec le niveau de l'apport en capital

[1] Le MOUVES est le mouvement des entrepreneurs sociaux, c'est une association loi 1901 qui a pour but de fédérer et représenter des entrepreneurs sociaux qui se reconnaissent des points communs quant à leurs valeurs et leurs pratiques et une même volonté de construire une économie humaine pour répondre aux besoins de la société. Source : site mouves.org

- Gérer les excédents qui ne doivent pas servir la spéculation mais doivent permettre de financer l'activité et son développement, le schéma suivant est retenu quant à leur affectation :

Schéma 1 - La répartition des excédents dans les entreprises de l'ESS



Source : Ministère de l'économie mars 2015

La nouvelle loi pose des nouvelles conditions pour avoir droit au titre d'entreprise solidaire, un cadre est créé ainsi qu'un agrément dit ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), les conditions pour obtenir le sésame de l'ESUS sont de deux types :

1/ Sont reconnues d'emblée comme entreprises ESUS les entreprises classiques de l'ESS qui en sont membres de droit, il s'agit des structures traditionnelles reprises dans le tableau 1, pour mémoire les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations.

2/ Les autres structures peuvent obtenir l'agrément si elles poursuivent une utilité sociale avérée, si les salaires respectent un plafonnement, etc. …. Cet agrément est important car il permet de bénéficier de financements fléchés de la part de BPI [2] mais aussi de rejoindre des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE[3]).

Cinq objectifs ont été définis par le ministère de l'économie en concertation avec des acteurs de l'ESS tels le MOUVES déjà cité ou les CRESS, nous en proposons une version synthétique dans le schéma suivant :

[2] BPI est la Banque Publique d'investissement qui permet de cautionner des emprunts mais possède aussi des fonds importants qu'elle réaffecte à des entreprises sous forme d'emprunt ou en investissement.
[3] Les PTCE sont des formes de mutualisation et de coopération économique sur un territoire donné entre des entreprises de l'ESS et des PME socialement responsables et/ou des collectivités locales, le but est de déployer des stratégies innovantes de développement local et écologiquement responsable.

Schéma 2 - Les objectifs de la loi ESS de 2014

Source : Ministére de l'économie mars 2015

Nous reviendrons sur certains points que nous allons préciser.

L'ESS avait pour particularité en France d'être lié au statut des structures le composant, la loi permet l'émergence d'une vision plus inclusive. A côté des acteurs historiques qui appartiennent statutairement à l'ESS (coopératives, mutuelles, associations et fondations) la loi étend l'appartenance à l'ESS à des entreprises respectant des exigences conformes à ses principes fondateurs : une gouvernance non exclusivement liée aux apports en capitaux, l'intégration d'une forme d'utilité sociale à l'activité déployée, le fléchage des excédents d'exploitation vers celle-ci et la non spéculation vis à vis des parts de capital. Pour qualifier ces entreprises la loi crée un label et « rénove » l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale ».

Le tableau suivant permet de synthétiser ces deux mesures :

Tableau 3 : L'agrément solidaire dans le cadre de la loi ESS 2014/2015

L'agrément solidaire actuellement	Les évolutions de l'agrément	Intérêt d'obtenir l'agrément
Est accordé aujourd'hui à des entreprises - d'insertion - avec des règles de gouvernance démocratique - avec des écarts de salaires maximaux	Les entreprises présentant un impact social significatif seront éligibles à l'agrément par exemple dans le domaine de l'habitat social, dans la mise en œuvre de circuits courts de production et/ou de consommation	L'agrément solidaire permet d'accéder à des fonds issus de l'épargne salariale solidaire

Source : création de l'auteure sur la base des informations tirées du site du ministère de l'économie, mars 2015

Les coopératives sont donc par leur nature juridique des organisations composantes de cette Economie Sociale et Solidaire. Ainsi qualifiées elles ne pourraient, en théorie, se concevoir que comme innovantes et différentes dans leurs formes comme dans leurs pratiques. Notre étude, notre analyse se porte donc sur une des entités classiques du monde de l'Economie Sociale et Solidaire, une coopérative.

Section 2 - L'enjeu de l'évolution des coopératives

« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Alliance Coopérative Internationale (ACI).

L'ACI, qui dénombre plus d'un milliard de personnes faisant partie des 750.000 coopératives aux quatre coins du monde, s'est constituée à la fin du 19ème siècle, marquant une volonté d'organisation de la part d'un mouvement non homogène mais fort de principes communs. C'est tout à la fois « un mouvement d'idées qui cherche à prouver la practibilité d'une utopie, et de l'autre un mouvement d'entreprises qui cherche à penser une pratique coopérative » (Martin, 2008). En effet si le statut coopératif se retrouve dans des organisations de formes et de finalités

différentes, les organisations coopératives, au sein du mouvement plus vaste de l'économie sociale, tentent de fédérer, rapprocher, les organisations et les personnes dont « le but est de répondre à des attentes et des besoins collectifs en fonctionnant de façon démocratique ».

Il y a aujourd'hui dans le monde « trois fois plus de membres de coopératives que d'actionnaires de société de capitaux … Elles offrent à l'échelle internationale environ 100 millions d'emplois » (discours de Mme Merkel à l'ACI, 2012)

a- Une gouvernance particulière

Le principe coopératif se caractérise par l'importance de la démocratie au sein de ces organisations notamment à travers le principe de « une personne, une voix ». Quel que soit le nombre de parts sociales achetées, quel que soit le montant investi par le coopérateur, son pouvoir décisionnel est le même. C'est une caractéristique qui prend tout son sens face aux dérives du capitalisme financier. Ainsi que le soulignent Aglietta et Rébérioux (2005) il est temps d'introduire « la démocratie au cœur de l'entreprise pour y élaborer un intérêt collectif et en contrôler la mise en œuvre ». Mais au-delà des statuts consacrant la démocratie qu'en est-il des pratiques de gouvernance, les membres sont-ils dans la réalité des pratiques impliqués dans les processus décisionnels ?

Si le droit de vote est bien dissocié de l'apport en capitaux, l'exercice du pouvoir est souvent plus problématique : « la démocratie représentative s'est imposée dans son principe au moment où elle s'est fragilisée dans son fonctionnement » (Rosanvallon, 2000). Au-delà d'une certaine taille de coopérative se pose la question de « comment conjuguer l'efficacité économique et la démocratie (Caudron, 2008), un des grands défis des coopératives pour le futur et de « faire vivre la démocratie à l'échelle des territoires» (Malo et Richez-Battesti, 2010).

b- Des principes, des valeurs et des pratiques … pas immuables

Les organisations coopératives sont des structures démocratiques qui se reconnaissent autour de valeurs communes, les coopératives se fédèrent autour des notions de responsabilité, solidarité, et transparence.

Les principes énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale en 1995 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.

Ils permettent de promouvoir les valeurs présentées comme communes :

- prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles

- démocratie

- égalité

- équité

- solidarité

Croiser valeurs et principes ne suffit cependant pas à saisir l'essence même de ce projet c'est « dans les interdépendances et les interrelations, entre les valeurs et les principes, entre l'association et l'entreprise, entre la théorie et la pratique, que l'on comprend le mieux le modèle coopératif, sa complexité et sa force (Martin et al. 2012, p. 222 cité dans le rapport IRECUS).

Le monde coopératif est un monde riche, foisonnant. Des penseurs comme John Bellers écrivent dès le 17ème siècle et proposent des « colonies coopératives de travail » reconnaissant la place centrale du travail dans la création de richesses. Face aux problématiques de l'époque, inégalités, malnutrition, absence d'éducation, ces premiers chercheurs réfléchissent à des alternatives mais les testent également sur le terrain. Les pionniers de Rochdale émergent après les expérimentations de St Simon, Fourier ou Owen. Réflexion et action semblent ainsi intimement liées jusque dans les travaux de Desroches ou Vienney. Le mouvement coopérativiste s'est nourri des idées des lumières et a grandi de ses réflexions mais aussi de ses pratiques et de ses actions. « L'idéal humaniste et démocratique du 18ème siècle a ouvert la voie à une nouvelle compréhension de l'être humain en faisant intervenir deux valeurs fondamentales la liberté et l'égalité » (Martin, 2012). Dès qu'ils apparaissent les mouvements coopératifs et mutualistes se posent en solution alternative face aux manques, aux errements du modèle dominant.

Cependant ces organisations évoluent et changent, notamment en grandissant, elles « ne sont (…) pas immuables (…) certaines sortent du champ, d'autres sont susceptibles d'y rentrer » (Demoustier, 2002). Sue va jusqu'à estimer qu'aujourd'hui les différences entre entreprises marchandes et sociales sont marginales (Sue 2000).

Au sein de ce monde coopératif, les banques sont un secteur particulier tout d'abord par leur taille et aussi par ses conséquences sur l'activité économique.

c- Le poids particulier du monde bancaire coopératif

Le poids des banques et de leurs actifs est colossal au regard de l'ensemble de l'économie du pays, ainsi le groupe bancaire coopératif BPCE possède un actif de 1.138 milliard d'Euros qui représente à lui seul un peu plus de 57 % du PIB de la France (chiffre de 2011, source Eurostat). De par leur taille, certaines banques sont des établissements réputés systémiques, c'est-à-dire « des établissements financiers mondiaux qui par leur taille ou la nature de leurs activités peuvent déstabiliser l'ensemble du système économique mondial » (site Banque de France) en cas de difficultés ou pire de faillite. Parmi cette liste éditée en 2011 par le Conseil de Stabilité Financière[4] et comprenant 29 établissements on trouve deux gros groupes bancaires coopératifs français BPCE et Crédit Agricole.

Au-delà du poids et des effets possibles de la santé des banques dans l'économie, le rôle polymorphe des banques en fait un acteur clé de l'économie et du développement de l'activité. Les banques apportent la fluidité des transactions en assurant la gestion des moyens de paiement, elles sont les seules à pouvoir jouer ce rôle et bénéficie pour cela d'un agrément. Elles permettent de financer l'économie en collectant l'épargne et les dépôts du public et en accordant des crédits. Ce rôle n'est plus de leur seul ressort depuis le développement des marchés financiers qui peuvent assurer le financement en direct de certaines entreprises mais aussi plus récemment des financements participatifs sur lesquels nous reviendrons. Les banques sont des acteurs bien particuliers car « les banques (que l'on nomme aussi les établissements de crédit) sont les seules à détenir le pouvoir de création monétaire. En effet, chaque fois qu'une banque accorde un crédit, la quantité de monnaie en circulation dans l'économie augmente, car ce crédit se matérialise nécessairement (au moins dans un premier temps) par un dépôt supplémentaire (la banque "crédite" le compte de l'emprunteur), que l'emprunteur utilise ensuite comme il le souhaite. Le système bancaire joue donc un rôle crucial dans le processus de création monétaire ». Gabillon, Rochet 2007.

La banque coopérative constitue un territoire de recherche particulièrement fécond. C'est un terrain d'études finalement assez peu exploré et particulièrement intéressant car il articule deux

[4] Csf ou FSB en anglais a été créé en 2009 lors du G20 en remplacement du Forum de Stabilité Financière, il a pour but la coopération dans la surveillance des institutions financières mondiales pour réguler et stabiliser le système financier mondial. Il comprend les plus grosses institutions financières de la planète (FMI, Banque mondiale, OCDE, BRI, BCE, la commission européenne mais aussi les institutions de 24 pays et des groupes consultatifs de 65 autres pays. Source : www.tresor.economie.gouv.fr

mondes différents : celui de la finance, de l'argent et celui des coopératives promouvant la recherche d'une plus-value sociétale et humaine en lieu et place de la simple spéculation financière. Comment repenser l'argent comme bien commun et comment flécher les dépôts et l'épargne vers du développement local et des projets porteurs de sens en lieu et place d'une spéculation lucrative vers des marchés financiers ?

Nous avons choisi comme terrain d'étude un acteur atypique en France, une coopérative de finance solidaire, la Nef. La Nouvelle Economie Fraternelle est créé en 1978 d'abord comme une petite association. Elle se développe selon un principe simple : elle collecte de l'épargne et avec cette épargne, sans recourir au marché, elle finance des projets, essentiellement autour de l'écologie, et plus récemment dans les secteurs du social, du culturel, de l'insertion.

Trois fois plus de coopérateurs que d'actionnaires dans le monde

Un droit de vote dissocié de l'apport en capitaux

Un monde complexe comme alternative au modèle capitaliste dominant

La volonté de redessiner un lien social

Au cœur de ce monde les banques coopératives sont des acteurs spécifiques notamment par leur impact sur l'équilibre économique global

PARTIE 1 – PROBLEMATIQUE, QUESTION ET SCHEMA DE RECHERCHE

Le point de départ de notre recherche se situe probablement dans notre propre passé. Nous commençons ce travail de recherche à plus de 40 ans, après 20 ans de vie professionnelle comme cadre de banque coopérative. Nos idéaux et engagements personnels sont tournés vers l'Economie Sociale et Solidaire. Nous avons choisi de travailler dans une grande banque coopérative par conviction. Au fil des ans, notre pratique, notre vécu professionnel et nos propres réflexions citoyennes nous amènent à réfléchir à la réelle capacité de proposer au sein de ce type d'établissement une voie alternative. Notre questionnement peut alors se résumer ainsi « peut-on être banquier autrement » ou plus précisément :

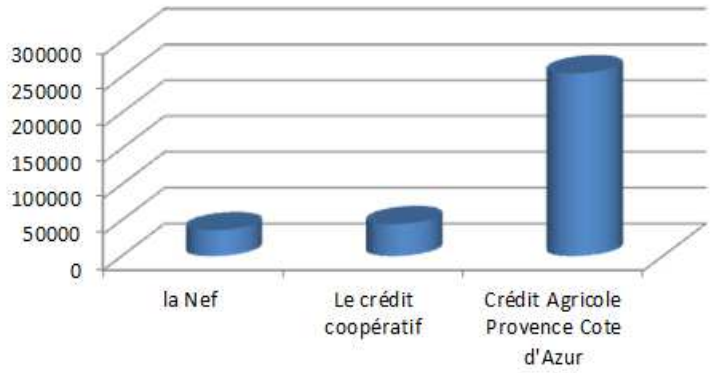
Est-il possible de ne pas devenir un banquier comme les autres ?

Décidée à travailler sur cette question dans un cadre universitaire nous entrons en contact avec la Nef. L'entreprise coopérative est une très petite structure de moins de 50 salariés que nous présenterons ici brièvement.

Section 1- Le cadre pratique de notre recherche

Nous visualisons dans le schéma suivant que c'est une coopérative de petite taille avec de nombreux sociétaires, le schéma est construit en comparaison avec le Crédit coopératif (chiffre national de 2014) et le Crédit Agricole Provence Cote d'Azur, une des caisses régionales de la banque coopérative.

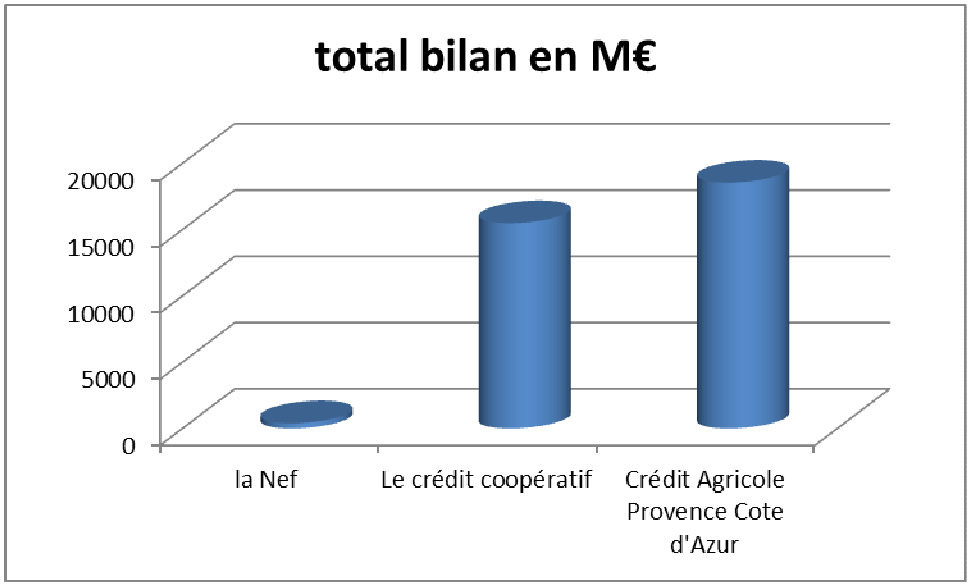
Schéma 3 - Le nombre de sociétaires à la Nef et dans d'autres banques coopératives



Source : création de l'auteure avec les chiffres issus des rapports d'activité 2014 des 3 banques

La petite taille de la Nef est encore plus nette sur le schéma suivant comparant le total bilan des structures :

Schéma 4 Comparatif des trois banques selon leur total bilan



Source : création de l'auteure avec les chiffres issus des rapports d'activité 2014 des 3 banques

La petite coopérative bénéficie cependant d'une forte croissance, tant dans le nombre des sociétaires qu'elle accueille, que dans les volumes d'épargne collectée.

Elle propose des produits d'épargne essentiellement vers les particuliers sous la forme de comptes à terme et finance, sous la forme d'octroi de crédits, les projets des professionnels (entreprise et associations à plus de 90 %) et de façon moins significative les collectivités locales et les particuliers.

« Les projets qu'elle soutient au quotidien sont donc ceux qui construisent **la société de demain :** agriculture biologique et paysanne, circuits-courts d'énergie renouvelable, recyclage, habitats participatifs et écologiques, auto-partage, commerce équitable, entrepreneuriat social etc. » source : le site de la Nef, page d'accueil.

Elle a pour particularité de publier la liste de l'intégralité des prêts consentis tous les ans. Implantée à Lyon, elle n'a que 4 bureaux décentralisés en France, qui sont des délégations, qui instruisent les demandes de crédits de la part des porteurs de projets éligibles au financement de la coopérative. Elle fonctionne sans réseau d'agence et sans proposer en direct de compte chèque ou de carte bleue (jusqu'en Avril 2015 elle n'en a pas la capacité juridique, fonctionnant avec un agrément bancaire limité nous y reviendrons). Elle a pour projet de construire la première banque éthique française avec des partenaires européens et réfléchit à s'implanter sur

les territoires avec peu de moyens humains et financiers. Lors de nos premières rencontres en 2008/2009 elle a pour projet de fusionner avec Banca Etica (petite banque éthique italienne) et de créer la BEE (Banca Etica Europa), première coopérative bancaire de droit européen[5]. C'est alors un acteur en phase de croissance qui modifie ses pratiques et ses habitudes et qui vit donc sur ces dernières années une révolution qui en fait un partenaire privilégié pour notre recherche.

Nous allons réaliser à partir de novembre 2009 une recherche participante au sein de l'organisation dans le cadre d'un contrat CIFRE[6] puis depuis décembre 2012 dans le cadre d'un contrat salarié.

La première phase du projet consiste à analyser la trajectoire de la Nef. En plongeant dans le travail au jour le jour de la coopérative, nous percevons comment se construit, se consolide, ou pas, un modèle alternatif. Nous pouvons dans les actions du quotidien, grâce aux liens tissés avec les autres acteurs de l'organisation, mettre à jour quels sont les freins mais aussi les éléments favorables à la mise en œuvre, la stabilité, la solidité d'un modèle se différenciant non seulement du modèle dominant de type capitalistique mais aussi des évolutions du modèle coopératif bancaire classique.

Il s'agit de retracer, en tant que chercheur participant, la trajectoire de l'organisation pour comprendre ce qui s'opère (ou pas) en termes de transformations et ce qui permet ou pas l'évolution d'un modèle vers un autre notamment à travers les stratégies d'innovations organisationnelles déployées. En effet, nous construisons et expérimentons une nouvelle manière d'envisager le déploiement d'un réseau bancaire : le banquier itinérant. Cette expérience sur une longue durée (plus de 5 ans) nous permet de mesurer les effets sur la coopérative, d'un ré-ancrage territorial sous une forme originale, paradoxalement dans un moment de croissance de la structure vers un projet de dimension européenne.

La stature d'acteur_chercheur que nous endossons pour réaliser l'expérience nous permet d'éclairer les processus souvent mal perçus de l'extérieur, notamment dans leur construction et dans la subtilité de leur mise en œuvre. Cela nous permet de saisir comment la prise en compte d'une forme d'organisation innovante peut influencer les évolutions de l'organisation.

En effet, de façon globale, dans une période de forte dynamique de croissance, en professionnalisant ses pratiques, en grandissant, la coopérative rencontre les phénomènes classiques de l'isomorphisme et de l'isopraxisme sur la route de son projet social. Nous

[5] Le règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne met en place **un statut juridique** de société coopérative européenne (SCE). Ce statut garantit l'égalité des conditions de concurrence entre sociétés coopératives et sociétés de capitaux. Il contribue au développement des activités transnationales des sociétés coopératives. Source : site europa.eu

[6] Cf. annexe 1 sur les particularités du contrat Cifre

entendons par isomorphisme la similarité des formes organisationnelles et/ou des outils de gestion et par isopraxisme la similarité des pratiques. La question se pose rapidement de concilier le maintien du projet social et la dynamique démocratique en place en revêtant les habits et les habitudes des banquiers traditionnels. Immergée au sein de la structure nous pouvons analyser l'évolution de la coopérative et vérifier si, forte des études réalisées sur l'évolution des banques coopératives, elle parvient à maîtriser les phénomènes d'isomorphismes pour conserver ses valeurs et ses spécificités, ou si, au contraire, l'évolution vers un statut bancaire entraîne *de facto* des formes d'isomorphismes et d'isopraxisme, banalisant sa gouvernance, son organisation et ses pratiques.

Notre premier constat, est que la coopérative de la Nef est très centralisée, tant au niveau opérationnel que décisionnel. Le cœur névralgique est situé à Lyon, les antennes locales sont limitées (Nantes, Paris et le sud-ouest). La représentation territoriale est assurée par des bénévoles, sociétaires correspondants de la Nef, peu nombreux et mal répartis sur le territoire. Au seuil de notre recherche, la Nef est en cours de rapprochement avec Banca Etica pour créer la future BEE et elle va avoir besoin, tant pour des raisons économiques, que pour le rayonnement de ses idées, de se déployer sur le territoire. Notre première mission est d'imaginer puis ensuite de tester une façon de représenter la coopérative, sur un territoire dans l'ensemble de ses aspects.

Au cœur des réseaux de l'ESS et sans réseau de caisse « classique », la coopérative doit trouver le moyen, à coût limité, d'être connue, reconnue et de dynamiser une activité économique sous la forme de collecte d'épargne et d'octroi de prêts. Nous allons mettre en place un nouvel acteur : le Banquier Itinérant (BI). En schématisant beaucoup, un banquier classique est un individu rattaché à une agence ou dans un siège et qui a pour mission de financer des projets ou de proposer des produits ou des services essentiellement de nature bancaire (essentiellement car de plus en plus les banquiers vendent des prestations complémentaires de type assurance, surveillance de maison, etc.). Le Banquier itinérant est implanté sur un territoire. Sur ce territoire, en se déplaçant (d'où le terme itinérant) il doit faire connaitre la Nef et ses services mais aussi ses valeurs. Sur les 5 années de l'expérience, l'ampleur de sa fonction, le périmètre de son rôle va évoluer en fonction des attentes de l'entreprise mais il reste ce « banquier hors les murs » représentant la coopérative.

Une telle implantation, une organisation aussi inhabituelle peut-elle influencer les tendances à l'isomorphisme, dans quelle mesure ? Avec quels effets et sous quelles conditions ?

Notre intervention va se situer en Provence pour répondre à une attente de la direction de la Nef concernant le déploiement de son réseau. Dans les premières semaines nous proposons un état

des lieux de son lien aux territoires et des possibilités de créer une présence salariée disséminée sur le territoire. Mais le cahier des charges est en constante évolution sur les premiers mois de l'expérience. Au fur et à mesure des 5 années de l'expérimentation et des retours de notre recherche, l'attente et les demandes de l'entreprise vont évoluer, nous le détaillerons par la suite.

Le changement institutionnel est souvent présenté dans la littérature à travers les types de stratégies déployées et interroge deux états d'organisation, avant et après transformation. Dans notre recherche nous avons préféré analyser, interroger « les choses en train de se faire » (Latour, 1988) à partir de l'étude des microprocessus, « des dispositifs gestionnaires constitués d'acteurs et d'instruments qui véhiculent des représentations et structurent des relations sociales » (Chemin, 2010). Nous avons donc mené notre recherche en immersion dans la structure afin de trouver dans notre cadre de travail, au niveau local, dans le cadre de l'installation du banquier itinérant, ce qui consolide l'isomorphisme et l'isopraxisme ou ce qui au contraire les limite, les maîtrise tant au niveau local qu'au niveau de l'organisation dans son ensemble. Nous nous posons donc la question suivante :

L'émergence du banquier itinérant, en tant qu'innovation organisationnelle influence-t-elle les tendances à l'isomorphisme et à l'isopraxisme de la coopérative ?

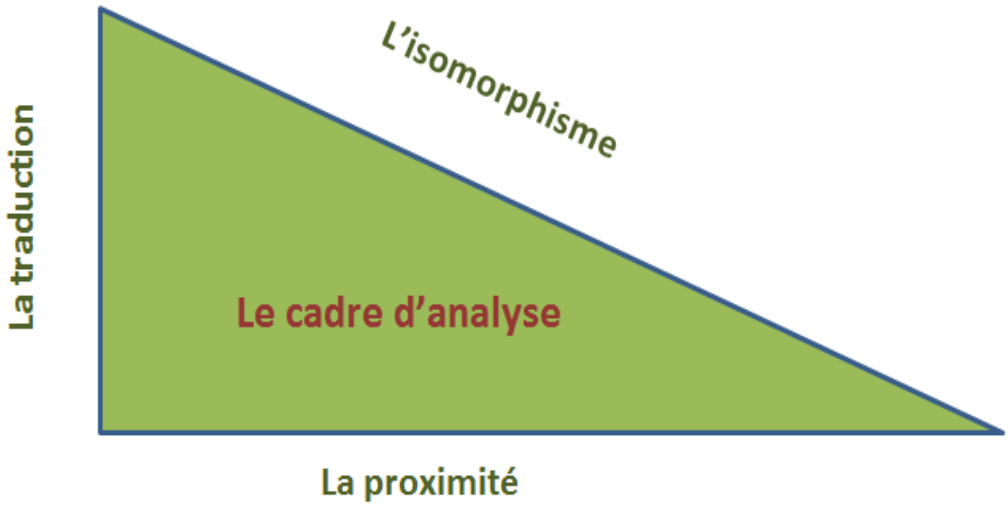
Dans un milieu fortement réglementé et concurrentiel l'organisation militante des débuts va-t-elle évoluer vers un modèle de fonctionnement et un projet plus conventionnel ou va-t-elle innover et conserver une forme de singularité ? De façon plus large une forme d'innovation organisationnelle peut-elle contribuer à réduire les tendances isomorphiques qui touchent les organisations généralement, et plus spécifiquement les coopératives bancaires et financières ?

Pour répondre à ces questions et interroger l'évolution de l'organisation nous avons mobilisé un cadre théorique polymorphe.

Section 2- Le cadre analytique de la recherche

Notre cadre analytique est structuré par trois courants qui se complètent pour notre analyse et que nous retrouvons dans le schéma suivant :

Schéma 5 : Le cadre d'analyse



Source : création de l'auteure

En premier lieu il s'inscrit dans les recherches sur l'isomorphisme car nous adoptons un cadre d'analyse néo-institutionnaliste. L'isomorphisme est avant tout un concept mathématique selon lequel deux structures peuvent se superposer. Les recherches en psychologie clinique utilisent aussi le concept défini alors comme une « correspondance des relations à l'intérieur des différents systèmes. Quand plusieurs systèmes se rencontrent dans un contexte particulier (...), des comportements, des règles, des mythes, des formes de communication commencent à se ressembler » Dessov (2000). Ce sont les travaux de Di Maggio et Powell (1983) qui fondent un essor à la recherche sur les isomorphismes en les définissant comme « un processus qui contraint une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales ». Le processus à l'œuvre à la Nef relève-t-il d'un processus d'innovation adaptative ou d'isomorphisme ?

L'un de nos apports est de faire le lien entre isomorphisme et isopraxisme, définit comme la similitude des pratiques (Chemin, 2010) avec les phénomènes d'hybridation et de déséquilibre des pouvoirs au sein des coopératives bancaires.

Présentons ici rapidement ce phénomène d'hybridation coopératif. Il peut être de deux natures « tant par son mode de gouvernance que par la diversité de ses pourvoyeurs de ressources »

(Spear, 2011), les entreprises coopératives adoptant certaines pratiques des entreprises privées. « Un trait caractéristique de la coopérative est sa double structure, associative et d'entreprise » (Coté, 2004 p 47), l'entreprise avec un projet économique et l'« association » vouée au projet social. Ces deux dimensions ont des poids respectifs variables dans le temps. La dimension associative perd peu à peu de la vigueur au profit de la part entreprise. Si la part entreprise est trop importante les pratiques se modifient, les outils de gestion se transforment, l'exercice de la démocratie est moins vigoureux. Une forme d'hybridation consiste en ce *mélange des genres* plus ou moins équilibré entre les deux logiques de la coopérative. Une autre forme sur laquelle nous reviendrons concerne « le développement de structures de holding, lorsqu'une coopérative diversifie ses activités en créant une filiale ou en ayant recours à une structure d'entreprise traditionnelle » (Spear, 2011).

Nous présupposons que les coopératives bancaires perdent leurs spécificités et une partie de leur intérêt en déséquilibrant « trop » leurs pratiques et leurs organisations au profit de l'entreprise et au détriment de l'association.

Nous examinons dans l'évolution d'une coopérative bancaire en construction, les mouvements isomorphiques ou hétéromorphiques selon un cadre permettant d'évaluer l'impact de l'installation du banquier itinérant.

Nous utiliserons en second lieu le cadre de la proximité pour analyser l'influence de la réorganisation dans les territoires sur les phénomènes isomorphes.

Enfin en troisième lieu nous bouclons notre cadre théorique avec l'école de la traduction pour analyser la trajectoire de la coopérative.

A propos de la méthode ….

Notre recherche nécessitait une méthode de type recherche intervention. Le statut de chercheur y est très particulier, investi dans la construction « d'artefacts qui opèrent, pour les acteurs en situation de questionnements stratégiques, une fonction médiatrice dans et vers la construction mentale de la réalité » (Claveau et Tannery, 2002).

Nous avons construit puis participé pendant plus de cinq ans, à l'implantation en Provence d'une nouvelle forme de présence au territoire pour un réseau bancaire alternatif : le banquier itinérant. L'objectif de ce projet était de se déployer dans le territoire sans ouvrir d'agence classique avec une double mission : maintenir le projet social et la dynamique démocratique de la coopérative en revêtant en partie les habits et les habitudes des banquiers traditionnels.

Cette méthode de recherche s'inscrit en lien avec la problématique et ses contraintes. Il s'agit en effet de concevoir une solution d'implantation permettant de mobiliser les réseaux sociétaires locaux en pérennisant l'activité économique de la coopérative, trouver donc un équilibre entre développement économique et stabilité politique de la coopérative intégrant le respect des valeurs et des fondements de l'organisation. L'implantation au cœur de la structure nous permet de mesurer, analyser à chaque stade du projet son influence en terme d'hétéropraxie et d'hétéromorphisme sur la zone étudiée et dans le même temps sur l'ensemble de la coopérative.

C'est donc une recherche à visée ingéniérique avec des particularités :

- Un processus itératif théorie-terrain avec des allers retours théoriques fréquents pendant l'élaboration de l'outil ;
- La nécessité forte de construire des principes méthodologiques pour assurer une assise scientifique aux travaux ;
- La place centrale accordée à la construction de l'objet qui constitue une première étape au processus de recherche ;
- Une collaboration accrue avec les acteurs de l'organisation.

Une recherche intervention dans une petite coopérative de finance éthique

L'analyse du processus isomorphique dans la coopérative et dans un territoire bénéficiant d'une innovation organisationnelle pour en mesurer les effets

Section 3 - Présentation de l'architecture de la thèse

Nous rappelons ici le cadre général de notre réflexion : le monde des coopératives hétérogènes, riches, denses, présente des caractéristiques et des critères de cohérences, liés à leur appartenance au même monde que l'ESS.

Il semble de façon globale évoluer vers une uniformisation de pratiques, une tendance à l'isomorphisme et à l'isopraxisme propre aux organisations qui évoluent au sein d'un même champ. Notre question de recherche s'inscrit dans ce contexte néo institutionnaliste et le renouvelle en se proposant d'étudier comme chercheur participant l'incidence d'une innovation organisationnelle sur les tendances isomorphes. Nous présenterons ci-dessous le cheminement de notre question de recherche, de sa problématique initiale vers la question plus centrale, objet de cette thèse dans la section 2 de notre introduction.

La première partie de cette thèse sera consacrée à définir le cadre de notre travail.

Dans un premier chapitre nous caractérisons les coopératives bancaires qui constituent le champ organisationnel de la coopérative au sein de laquelle nous menons notre recherche intervention. Nous y reviendrons sur l'évolution du modèle coopératif bancaire depuis le 19ème siècle. Initialement objet et facteur d'alternative à la banque capitalistique, la tendance actuelle est à la banalisation et à l'hybridation des structures. Ce sera l'objet de la section 1. Nous évoquerons dans la section 2 les pistes d'évolutions pour le futur à la fois à travers le renouveau d'un modèle coopératif que nous pouvons voir émerger ou rejaillir, et par le développement de nouveaux acteurs présentant à priori des alternatives au modèle coopératif classique.

Le second chapitre replace notre analyse dans le cadre théorique néo institutionnaliste des phénomènes d'isomorphisme. Isomorphisme et isopraxisme sont étudiés dans les institutions en général mais de façon plus récente à travers les outils de gestion et de façon plus ciblé dans le milieu bancaire. Nous y présenterons notre cadre d'analyse.

Le dernier chapitre de cette partie de cadrage sera consacré à expliciter nos choix méthodologiques et le design de notre recherche et leur articulation avec notre cadre d'analyse.

Nous avons exploré notre problématique et notre question de recherche dans une démarche de recherche intervention, en lien avec notre posture de doctorante en CIFRE avec une longue expérience professionnelle en banque.

Nous présenterons dans ce chapitre 3 notre posture de chercheur. Encore plus que toute autre, la démarche de chercheur en recherche intervention nécessite de clarifier sa posture épistémologique et notamment les critères de scientificité de la connaissance ainsi produite.

La méthodologie employée et les outils utilisés seront également développés dans cette partie en section 2. Nous y présenterons notre mode de collecte et d'analyse de données dans un premier paragraphe. Nous avons mobilisés des outils spécifiques pour réaliser des boucles itératives et parvenir à faire des allers retours entre travail de terrain et recherche théorique. Nous nous sommes notamment appuyées sur l'analyse processuelle (Mendez (dir), 2010) pour construire nos expériences et élaborer des propositions au sein de l'organisation, nous le présenterons dans cette section également.

La seconde partie de cette thèse concerne l'étude de cas à la Nef et la présentation et l'analyse de notre expérimentation.

Dans le chapitre 4 nous développerons la présentation du partenaire entreprise, la Nef et celle du projet banquier itinérant qui a constitué le cœur de notre expérience terrain au sein de la

coopérative. Après avoir présenté de façon détaillée l'organisation elle-même, un petit acteur atypique de la finance alternative, nous préciserons l'objet de notre mission et notamment son contexte historique, les objectifs et les bases de notre recherche intervention.

Le chapitre 5 permettra de détailler les étapes de notre expérience sur le terrain avec les articulations à chaque étape entre terrain/ retours d'expériences, théories et attentes des acteurs, nouvelle proposition et reprise d'une nouvelle phase d'expériences.

4 étapes seront ainsi développées avec les premières découvertes du terrain, l'application des études sur la proximité, l'engagement des parties prenantes et notamment le sociétariat et enfin l'innovation organisationnelle et le déploiement des banquiers itinérants.

La partie 3 regroupe les résultats et les apports de notre recherche.

Les résultats de notre travail seront présentés dans le chapitre 6 sur deux plans.

Le premier plan sera celui de la lecture de la situation vis-à-vis de l'évolution des phénomènes isomorphes sur l'ensemble de la coopérative, leur signification, et les possibles évolutions.

Le second plan sera celui de la lecture des conséquences, à travers notre expérience de terrain, sur ces mêmes phénomènes isomorphes. La comparaison des deux nous conduisant à mesurer l'impact de la réorganisation proposée et mise en œuvre sur la stabilisation du modèle coopératif ou son renouvellement.

Nous terminerons la lecture de ces résultats par le déploiement proposé sur l'ensemble de l'organisation, de la nouvelle forme organisationnelle sur l'ensemble du territoire.

Enfin le chapitre 7 sera celui de la présentation de l'apport de notre travail au monde de la recherche. Il s'articule lui aussi sur deux axes.

Un premier axe concerne notre apport en tant que modèle d'expérience d'une recherche participante au cœur d'une banque en construction. Notre recherche a rapidement revêtu un rôle entrepreneurial, et notre mission a finalement débouché sur une posture d'entrepreneur institutionnel qui nous conduit à en analyser les conséquences et les bénéfices.

Le second axe présentera notre apport de compléments des travaux déjà réalisés sur les coopératives concernant deux points :

- En premier lieu, le fait que le pivot du quadrilatère décrit par Desroches puisse être rééquilibré par un acteur du système, entrepreneur institutionnel, permet un fonctionnement des 4 parties prenantes sur des bases différentes.

- En second lieu concernant la capacité du BI, et de façon plus large, d'un nouvel acteur dans une configuration organisationnelle nouvelle, à infléchir la trajectoire de la coopérative. Cette inflexion porte ici sur la capacité, la volonté de l'organisation à choisir entre les options de focalisation et hybridation au terme de sa maturation.

Enfin notre travail de thèse se terminera par un chapitre de conclusion qui répondra à notre problématique et soulignera les limites et les prolongements possibles de notre travail.

La vue d'ensemble du déroulé de notre travail

Introduction générale

Partie 1 Cadre de la recherche

Chapitre 1 : La spécificité des banques coopératives	Apparition consolidation banalisation des banques coopératives Le rapprochement vers le modèle dominant Renouvellement du modèle ou émergence de nouveaux acteurs ?
Chapitre 2 : Le cadre théorique	Le cadre néo-institutionnaliste Les recherches sur la proximité L'articulation avec la sociologie de la traduction
Chapitre 3 : Choix méthodologiques et design de recherche	La posture constructiviste Le choix de la recherche participante

Partie 2 Etude de cas et expérimentations

Chapitre 4 : Le projet banquier itinérant de la Nef	Petite coopérative alternative la Nef souhaite développer une nouvelle forme de présence dans les territoires dans un double processus de croissance et de transformation vers la création de la première banque éthique en France
Chapitre 5 : L'expérimentation du banquier itinérant	Les étapes de l'expérience

Partie 3 Résultats et discussions

Chapitre 6 : Les résultats de l'étude de cas	Les phénomènes isomorphes au sein de la coopérative Comment l'expérience du banquier itinérant amène de l'hétérogénéité dans la pratique Le déploiement opérationnel des banquiers itinérants
Chapitre 7 : Les apports de la recherche	L'apport de la posture d'entrepreneur institutionnel L'enrichissement des travaux théoriques en cours L'apport de l'expérience sur les pratiques de déploiement du réseau bancaire

Conclusion générale

Chapitre 1 : Les spécificités des coopératives bancaires

« La crise financière globalisée [de] 2008-2009 a montré les limites de la finance conventionnelle, les dangers des systèmes bancaires et pratiques financières usuelles et les risques des produits financiers toxiques et sophistiqués » (Fredj et Jawad, 2012). L'ampleur et la persistance de la crise, ses conséquences sur nos économies réelles expliquent en grande partie la remise en cause du modèle dominant de type capitalistique et l'apparition d'un questionnement sur la possibilité, les modalités, la vivacité de l'émergence d'une alternative bancaire. Une « autre finance », plus « correcte, plus éthique, plus morale » (Fredj et Jawad, (op cité.)) suscite l'intérêt à la fois de professionnels bancaires, d'instances de régulations mais aussi de chercheurs. Notre travail de thèse s'inscrit dans cette dynamique avec une question de départ assez large « peut-on être banquier autrement ? »

En premier lieu, nous préciserons une alternative à qui ou à quoi : il s'agit de réfléchir à un modèle différent du modèle dominant, celui des banques capitalistiques ou des banques coopératives « classiques » qui se différencient de moins en moins des banques capitalistiques.

Section 1 - Les divers types de banques

La diversité des acteurs de la banque peut s'entendre en termes de nature juridique des organisations.

a- Les banques capitalistiques, coopératives et les autres acteurs

En France, des banques de deux natures juridiques coexistent. Les banques de types capitalistiques appartiennent à leurs actionnaires et ont pour objet la maximisation de leurs profits : ce sont notamment la BNP et la Société Générale. Ces banques sont au cœur de la tourmente avec des choix stratégiques, des créations de produits obscurs, des engagements risqués, suscitant la méfiance des usagers mais aussi des organes de tutelles. Les banques de type coopératif appartiennent à leurs sociétaires et ont pour objet de, certes faire métier de banquier, mais de respecter les valeurs de l'ESS. En France elles sont au nombre de trois : le Crédit Agricole, le groupe BP-CE et le Crédit Mutuel. Ce dernier est le plus ancien car il trouve son origine dans l'Allemagne du 19ème siècle.

D'autres types d'acteurs existent qui se démarquent plus nettement de la banque classique, ce sont les acteurs du monde de la finance et de la banque alternative. Ils se retrouvent pour beaucoup au sein de la FEBEA, la « Fédération Européenne de Finances et Banques Ethiques et

Alternatives », association internationale sans but lucratif de droit belge, créée à Bruxelles en 2001 par le Crédit Coopératif (France), la Caisse Solidaire du Nord Pas-de-Calais (France), Crédal (Belgique), Hefboom (Belgique), la Banca Etica (Italie) et la TISE (Pologne). Elle vise à « **Développer la finance éthique et solidaire en Europe de manière concrète ».**

Au-delà d'être un lieu d'échanges et de partage d'expériences, le but de la FEBEA est de « créer des instruments financiers capables de soutenir les initiatives existantes en Europe et favoriser le développement de nouvelles initiatives en matière de finance alternative ». Source : site de FEBEA

b- L'intermédiation bancaire

Les établissements de crédit sont des intermédiaires, leurs fonctions sont énoncées dans la loi bancaire de 1984. « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédits, ainsi que la mise à disposition de la clientèle ou la gestion des moyens de paiement ». La banque utilise les fonds déposés dans ses livres (à court ou moyen terme) pour mettre en place des crédits à court moyen ou long terme. On parle ici d'intermédiation de transformation, la banque perçoit une rémunération nommée marge d'intermédiation qui réside dans le delta entre les intérêts perçus sur les crédits accordés et la rémunération versée sur les dépôts qui constitue « le résultat des banques sur leur activité de prêt » (Michel *et alii*, 2003). Ce système a plusieurs vertus :

- une transformation des échéances, les dépôts sont à court terme, les crédits sont accordés souvent sur une durée plus longue ;
- une transformation de taux avec une rémunération des dépôts souvent à taux fixes et des prêts accordés quelquefois à taux variables selon leur durée et l'évolution escomptée de la courbe des taux ;
- une mutualisation des risques puisque c'est l'intermédiaire bancaire qui assument le risque de non remboursement de la dette et que ce poids du risque est réparti sur la masse importante des emprunteurs.

Cependant le métier de banquier s'étend à d'autres activités qui prennent de plus en plus de place dans leurs sources de revenus. Entre 1995 et 2008. « La part des « services d'intermédiation financière indirectement mesurés » (Sifim), autrement dit des marges d'intérêts perçues par les banques, a fortement décliné au profit de celle des services explicitement facturés aux clients » (Insee, 2010).

La banque n'est plus l'unique acteur à accorder des crédits, nous le verrons, des solutions existent pour les organisations « hors du champ traditionnel des dépôts pour financer leurs crédits ». On constate que certaines ont « massivement recours aux marchés, ce qui explique notamment le développement de la titrisation » (Plane et Pujals, 2009). Pour la banque cela permet de récupérer un *spread* (c'est-à-dire un différentiel de taux) rémunérateur dans les transactions mais elle fragilise l'ensemble du système financier avec une opacité des transactions, des contagions de place et une moindre maitrise des créances.

L'intermédiation financière et les prestations de service sont aujourd'hui des voies de développement tant des banques capitalistes que des banques coopératives.

D'autres acteurs émergent depuis moins de 10 ans hors du champ de l'intermédiation qu'elle soit classique, coopérative ou alternative.

C'est un monde nouveau de finance directe ou d'investissement alternatif hors du champ de l'intermédiation bancaire : cigales, crowfunding, plateforme d'investissement. Nous développerons ces nouveaux modèles dans la section 4 mais par souci de clarté nous trouverons dans le tableau suivant une synthèse des trois typologies d'acteurs que nous avons évoqués.

Tableau 4 : Synthèse des trois types d'acteurs bancaires mentionnés dans notre travail

Nature de l'organisation	Banques Capitalistiques	Banques coopératives « classiques »	Finances et Banques alternatives	
			Acteur de l'intermédiation alternative	Autres acteurs en financement direct
Mode de détention	Appartiennent à leurs actionnaires	Appartiennent à leurs sociétaires	Diverses formes juridiques	
Logique de fonctionnement	Fonctionnent dans une logique de profit dans un cadre réglementaire renforcé	Fonctionnent dans une logique de profit dans un cadre réglementaire renforcé et dans le cadre des valeurs de l'ESS	Fonctionnent dans une logique « de transparence et d'utilité sociale et environnementale ».	
Exemples	Société Générale	Crédit Mutuel	La Nef	Le Crowfunding Les cigales etc.

Source : création de l'auteure

c- Les activités des différents acteurs bancaires

Nous présentons dans le tableau 2 les principales données chiffrées sur les 3 grands groupes bancaires coopératifs français comparées aux deux principales banques capitalistes présentes en France, Société Générale et BNP Paribas. Nous constatons qu'en France le secteur bancaire est dominé par le modèle coopératif. Il rassemble 76% des clients et 61% des agences et dégage 50% du PNB[7] national au sein de trois grands groupes : Crédit Agricole, BPCE et le Groupe Crédit Mutuel. Ensemble, ils représentent plus de 24 millions de sociétaires sur l'ensemble du territoire maillé de plus de 25 000 agences ; nous retrouvons le détails de ces données dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Le poids relatif des différents secteurs bancaires en France en 2012

2012	**Groupes bancaires coopératifs**			***Part sect. coop***	**Groupes bancaires capitalistes**		**Banque publique**
	Crédit agricole	Crédit mutuel	BPCE		Société générale	BNP-Paribas	Banque postale
Données consolidées en milliards d'€							
Total Actifs *Classement européen*	2008 *3e*	645 *20e*	1147 *10e*	***53%***	1250 *8e*	1907 *4e*	196 *43e*
PNB	31	15	22	***50%***	23	39	5
Données France							
Actifs France/Actifs total	83%	91%	92%	***88%***	77%	52%	>99%[6]
PNB France /PNB total	82%[7]	85%	84%	***83%***	43%	32%	>99%
Part PNB France	30%	15%	22%	***67%***	12%	15%	6%
Emploi France	113 153	67 000	127 000	***72%***	60 063	58 450	31000
Agences France	9090 (7013 hors LCL)	5362 (3300 hors CIC)	8000	***61%*** ***83% hors bureaux de poste***	2357	2250	10 000 (bureaux de poste)
Clients France	21 millions	30 millions	36 millions	***76%***	9 millions	7 millions	11 millions

Source Caire Glémain Nivois 2013

Ces données nous permettent de mesurer le poids du secteur coopératif qui réalise 67% du PNB en France et rassemble 76% des clients. Ce sont des établissements essentiellement tournés vers le marché domestique avec 83% du PNB réalisé en France en moyenne, quand les deux grosses banques capitalistiques Société Générale et BNP Paribas sont davantage ouvertes sur le reste du monde avec un PNB à 43% et 32% réalisé sur le territoire national. Le tableau suivant nous permet de faire un Focus sur l'activité et le poids des banques mutualistes, on constate ainsi que

[7] PNB Produit Net Bancaire représente l'équivalent de la valeur ajoutée pour une banque,
PNB = produits d'exploitation + intérêts et commissions perçus - charges d'exploitation, intérêts et commissions dus

l'ensemble du réseau coopératif regroupe plus de 23 millions de sociétaires et plus de 68 millions de clients répartis dans 93 caisses régionales.

Tableau 6 : Les chiffres clés des banques mutualistes coopératives en France

	Crédit Agricole	Caisse d'Epargne	Crédit Mutuel	Banque Populaire
Caisses régionales	39	17	18	19
Caisses locales	2.483	245	2.116	Pas d'échelon local
Administrateurs	31.000	*inconnu* (4.100 en 2008)	24.000	*inconnu*
Sociétaires	7,4 millions	4,7 millions	7,4 millions	3,9 millions
Clients	21 millions	26,4 millions	11,4 millions	8,5 millions

Source : site Cbanque, 2014

Pourquoi isoler ainsi les banques coopératives des autres banques ? Elles s'analysent différemment car elles possèdent des spécificités tant juridiques qu'en termes de choix de gestion ou de gouvernance.

Section 2 - Les particularités des banques coopératives

Avant de rentrer dans le détail de ce qui les caractérise et les diffère des banques classiques, revenons sur leur émergence et l'histoire de leurs créations.

a- L'émergence des banques coopératives

On discerne trois phases dans l'histoire des banques coopératives : la phase d'apparition puis celle de consolidation et enfin celle de déspécialisation. (Gianfaldoni, Richez-battesti, 2006)

a-1 L'apparition des banques coopératives et leur consolidation

Au 19ème Siècle, les banques privées et banques d'affaire se développent au cœur d'un monde bancaire très spécialisé. Les capitaux, marchandises et individus circulent au gré de l'expansion du capitalisme. Les banques coopératives apparaissent en contrepoint de ce modèle ; elles ont un rôle d'aide aux personnes et de développement territorial. Elles se créent autour de deux modèles.

Le premier est le modèle Raiffeisen : social, il se nourrit d'idéaux, de partage et d'entraide. C'est le modèle qui a servi à la création du Crédit Mutuel. Raiffeisen, fonctionnaire municipal en Rhénanie tente de lutter contre la misère rurale en créant dans un premier temps une association pour construire un fournil coopératif. L'association est caution du prêt nécessaire en 1847. La crise de 1846-1847 a laissé le monde paysan exsangue et en proie aux usuriers qui récupèrent les fermes et les terres gagées par des hypothèques. Raiffeisen crée dans la foulée « la société de secours aux agriculteurs de Flammersfeld. Les membres garantissent collectivement, par leur caution, le capital emprunté à une banque et prêtent à nouveau à certains d'entre eux » (Source site Crédit Mutuel). Les bases d'une nouvelle forme de banque sont posées : sur un territoire restreint les notables apportent leur caution à une association qui peut ainsi emprunter auprès d'une banque. En échange, les cautionneurs deviennent sociétaires bénévoles et prennent part aux décisions.

Le second, plus libéral, s'incarne dans les banques populaires qui naissent en 1878. Elles s'adressent aux artisans, commerçants et petites entreprises. La création des Banque Populaires est fortement influencée par le modèle Schulze-Delitzsch. Des courants différents la constituent mais des points communs sont constitutifs de son identité avec la défense de la solidarité, le refus du soutien de l'état, un capital variable et une sélection sévère des sociétaires qui voit la rémunération de leur part limitée.

Le tableau suivant permet une vision synthétique des deux modèles.

Tableau 7 : Principe de fonctionnement des modèles bancaires allemands à l'origine des banques coopératives

Modèle Schulze-Delitzsch	Modèle Raiffeisen
- Large territoire d'opération - Responsabilité solidaire des dettes par le groupe - Refus de l'assistanat - Auto-responsabilité - Rémunération du capital investi - Rémunération des administrateurs	- Circonscription restreinte - Responsabilité solidaire illimitée des sociétaires - Constitution d'un fonds de réserve inaliénable - Pas de distribution de dividendes - Prêts accordés aux seuls sociétaires - Bénévolat des administrateurs

Source : Vaugier 2009

Les deux types de structures comblent des creux bancaires en satisfaisant les besoins, les demandes d'individus ou d'organisations non éligibles au monde bancaire classique. Les innovations sont nombreuses avec notamment la responsabilité des sociétaires et la double qualité clients / sociétaires, les réserves impartageables et le principe toujours ancré d'« une personne, une voix ». L'Etat apporte son soutien à ces acteurs pour permettre l'accès au crédit du plus grand nombre. Contrairement aux banques d'affaires et de dépôts privées, les banques coopératives ont un statut spécifique très réglementé et des activités spécialisées. Sur cette période trois types de banques coexistent, les banques privées d'affaires, les banques privées de dépôt et les banques coopératives.

Après la seconde guerre mondiale s'amorce la phase de consolidation. La croissance et les volumes d'investissement sont hauts, les banques coopératives ont le vent en poupe et ont une quasi rente de situation. L'état joue un rôle important dans ce développement avec une réglementation qui s'étend aussi aux banques privées. La « loi de 45 » acte la nationalisation de la Banque de France et des principales Banques de dépôts. Le secteur est alors nettement segmenté avec des banques de dépôts, des banques d'affaires et des banques de crédit. A partir des années 50 une diversification des activités va commencer à s'amorcer avec la possibilité pour le crédit agricole d'émettre des emprunts, le mouvement va s'intensifier dans les années qui suivent.

a-2 La déspécialisation ou banalisation des banques coopératives, acteurs majeurs de l'économie

La troisième étape de l'évolution des banques coopératives est la déspécialisation. En France, elle prend racine dans la reforme Debré de 1960 et s'intensifie avec la loi bancaire de 1984. La loi Debré intervient alors dans un contexte de croissance forte des activités et des taux d'investissement importants. En déspécialisant les activités des banques coopératives, l'état leur permet de bénéficier de ce volume d'activité mais se désengage progressivement de leur encadrement.

Les années 80 marquent un nouveau tournant, les échanges se libéralisent, la financiarisation de l'économie est en marche. La loi bancaire de 1984 complétée de celle de 1996 marque une déspécialisation et un décloisonnement des circuits de financement. Les banques coopératives jusque-là spécialisées dans la banque de détail, restructurent leurs activités, diversifient leurs produits et services. Les activités des groupes bancaires coopératifs se banalisent, soumis à des contraintes prudentielles et concurrentielles qui s'uniformisent. Les banques coopératives sont

donc aujourd'hui des acteurs économiques majeurs comme nous l'avons déjà précisé mais différents des autres structures bancaires.

Nous allons ici pouvoir détailler ce qui fait leur spécificité et qui les différencie des banques capitalistiques.

b- La caractérisation des banques coopératives

La spécificité première des banques coopératives est d'être la propriété de leurs sociétaires usagers et de présenter « traditionnellement un gouvernement d'entreprise de type partenarial » (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2007). La banque coopérative appartient à ses sociétaires qui possèdent des parts sociales quand les banques capitalistes appartiennent à leurs actionnaires, détenant des actions. Différentes par « leurs organisations, leurs buts, leurs valeurs, et leur gouvernance » (Association Internationale Coopérative), « l'appartenance de la banque à ses clients, le contrôle démocratique des membres, la mise en réserve d'une part considérable du résultat, l'organisation en réseaux décentralisés, ainsi que la solidarité entre les caisses » (Béziaud, 2012) fondent leurs différences. Nous pouvons caractériser ces différences à travers divers points.

b-1 Les banques coopératives sont proches de leurs territoires

Elles sont toutes organisées en réseaux souvent décentralisés et on rappelle ici que la majorité de leur activité se fait sur le sol national où les trois grands groupes bancaires coopératifs français réalisent plus de 80% de leur PNB (cf. tableau 2)

Leur activité se déploie sur des caisses régionales elles-mêmes réparties en de nombreuses caisses locales[8] maillant le territoire dans une forme de proximité géographique importante. Le crédit agricole est celui qui compte la présence territoriale décentralisée la plus forte avec 39 caisses régionales, 2 483 caisses et 9 090 agences fin 2012 sur l'ensemble du territoire national. Cf. tableau 5 et 6

La présence de ces réseaux décentralisés explique une réelle compétence dans la connaissance des besoins mais aussi des risques locaux et une tendance plus naturelle aux financements des activités locales.

[8] Dans les coopératives bancaires les sociétaires sont regroupés en caisses locales qui gèrent la caisse et en élisent les administrateurs. Ces caisses sont rassemblées dans des groupements ou fédérations régionales elles-mêmes regroupées dans une structure nationale.

b-2 les banques coopératives sont les principaux financeurs des territoires

L'engagement dans l'économie locale est un des messages qu'elles utilisent le plus pour se démarquer des banques capitalistiques : le Crédit Agricole affiche « une banque coopérative qui s'engage au cœur des territoires » « 85% des résultats réinvestis dans l'économie locale » (source site internet crédit agricole mars 2015 cf. annexe 2.)

Comment expliquer que des banques coopératives, possédant des groupes régionaux indépendants, s'engagent différemment dans le financement de leur propre territoire ? Ces banques locales ou au moins régionales bénéficient de distances réduites au moins à deux niveaux.

D'une part au niveau opérationnel, la distance entre le préteur et l'emprunteur est diminuée, d'autre part au niveau fonctionnel la distance entre l'agence et le siège est limité. Ces deux éléments entrainent une réelle spécificité du lien de la banque avec ses clients (Presbitero, 2013). Concernant le niveau opérationnel, la proximité des agences bancaires coopératives présentes dans presque chaque petite ville ou même village entraine une asymétrie d'information entre préteurs et emprunteurs, comparativement aux banques nationales. Le traitement de l'information et le degré d'information est plus favorable à une bonne connaissance du milieu local. La proximité en terme fonctionnelle permet une rapidité de décision et une fluidité des flux informationnels accrue. Dans une banque locale les activités de crédit sont davantage basées sur des relations étroites entre emprunteur et préteur qui utilise des données tant quantitatives (comme tous les banquiers) que qualitatives. On parle de Relationship Banks avec des caractéristiques spécifiques en termes « d'insurance (assurance implicite pour l'emprunteur en termes d'accès et de conditions de crédit dans le futur), de monitoring (surveillance facilitée de l'emprunteur) et de learning (connaissance plus fine de l'emprunteur selon les états du monde qui l'affectent) » (Meslier, 2015). Contrairement aux grands groupes bancaires nationaux qui standardisent leur accès au crédit, les banques coopératives grâce à leurs groupes régionaux ont développé une aptitude à la collecte de données qualitatives qui s'adapte à des profils atypiques ou à de projets très régionaux, elles bénéficient aussi d'une décentralisation des décisions d'engagements, l'ensemble de ces éléments favorisant un rôle très actif dans le développement local, notamment des PME.

Ancrée dans leur territoire elles bénéficient d'une stabilité dans le temps.

b-3 les banques coopératives et la stabilité des stratégies

Propriété de leurs sociétaires elles offrent davantage une stabilité et une vision à long terme (Allaire et Firsirotu, 2010). Cette stabilité s'explique par le statut coopératif qui oblige à constituer des réserves et à ne pas redistribuer la globalité des bénéfices. Ces réserves restent sous la forme de propriété collective donc impartageable. C'est là une différence essentielle avec une structure capitaliste qui distribue des dividendes à ses actionnaires au prorata de leur investissement. La banque coopérative est donc protégée des prédateurs boursiers et ne peut subir d'OPA. Les décisions stratégiques sont donc plus stables et moins soumises à des visions court-termiste ou à la pression des marchés. Les banques coopératives bénéficient ainsi d'une forme de stabilité institutionnelle (Gurtner et al 2006) qu'elles mettent volontiers en avant.

« Le Crédit Mutuel est une banque mutualiste qui appartient à ses clients-sociétaires et il n'est pas coté en bourse. Sa valeur ne fluctue pas au gré des cotations, de quoi envisager le long terme avec plus de sérénité. » Source : page d'accueil du Crédit Mutuel

Les banques sont mises en cause dans la crise et les difficultés de financement de l'économie réelle.

Les banques coopératives sont-elles de réelles alternatives aux établissements capitalistiques ?

On constate donc de réelles différences tant dans leur mode de fonctionnement que dans leur capacité à accompagner la dynamique économique. Cependant le modèle est-il stable et bien solide ?

Section 3 - Les risques de dilution du modèle coopératif bancaire dans le modèle dominant

Au-delà de ces caractéristiques, l'évolution de ces banques va vers une banalisation des pratiques, une uniformisation des métiers, une hybridation du capital et un manque de tonus de la vie démocratique avec un effritement de la base du sociétariat lié à l'ouverture des coopératives bancaires aux clients usagers non sociétaires. Nous le développerons plus avant. Au-delà des données d'analyse statique en termes de structures juridiques ou de « business models » développés, il s'agit d'interroger l'évolution du modèle coopératif qui semble glisser presque inexorablement vers une standardisation de la pratique bancaire essentiellement par des phénomènes d'isomorphismes institutionnels.

a -Une situation contrastée en Europe

De façon générale nous trouvons en premier lieu une dilution de l'identité sociétaire client, des paramètres saillants vont même dans le sens de la démutualisation, au sens de l'effritement des principes, des coopératives bancaires et d'un affaissement des réalités coopératives.

La situation est à cet égard très variable en Europe. En Allemagne si on retrouve la dilution de l'identité sociétaire/client et une évolution des rapports de pouvoir au sein des coopératives, il reste un enracinement profond des valeurs et des principes coopératifs dans la culture allemande. Les banques coopératives sont confrontées à la montée de la concurrence, à l'apparition d'une politique de risque et des contraintes réglementaires. Elles s'insèrent dans un monde financier globalisé. En France ce cadre existe depuis plus de 50 ans et les banques de toutes natures ont grandies avec.

En Grande Bretagne le mouvement de démutualisation a été très sensible tant dans les secteurs de l'assurance que de la banque. Au sens strict du terme c'est un processus par lequel une mutuelle change de statut juridique et se transforme en société de type capitalistique. En France une forme de verrou juridique rend difficile le changement de statut des mutuelles, par contre en Grande Bretagne la loi le permet. Cependant la démutualisation ne peut se faire qu'avec des motivations économiques. Les mouvements de concentration bancaire avec de nombreuses fusions absorptions pour atteindre une taille critique ne seraient pas possible en restant avec un statut mutualiste, la démutualisation est donc souvent une réponse à une volonté de reconfiguration capitalistique. Suite aux modifications de statuts les réserves ont été réparties entre les anciens sociétaires. En France cette volonté de créer un « véhicule coté » n'a pas débouché sur une modification de statuts mais sur la création de filiales cotées en bourse lui permettant d'y réaliser certaines activités notamment de marché. C'est le cas de Natixis, SA cotée en bourse, pour le groupe coopératif BPCE. Une partie de l'activité souvent rémunératrice est donc sortie de la coopérative, et la filiale cotée a une fonction financière permettant de lever des fonds ou racheter par croissance externe des concurrents. On parle alors davantage de phénomène d'hybridation.

La démutualisation en France s'entend davantage comme une perte de substance dans la vie démocratique des coopératives et un déséquilibre des pouvoirs en son sein.

b- La perte de dynamisme du sociétariat

Le projet coopératif s'ancre bien dans des principes démocratiques affirmés, le « un individu une voix » en étant l'affirmation la plus évidente. Mais au-delà du maintien dans la forme et dans les textes, l'exercice même de la vie coopérative pose question. La pratique de la vie

coopérative est sensiblement différente de ce qu'il serait « légitime » d'attendre au vue des statuts et des intentions affichées par ce type de structures. Revenons à ce que devrait être théoriquement le mode de fonctionnement d'une banque coopérative et la place de son sociétariat.

b-1 Le rôle du sociétaire dans la coopérative

Etre sociétaire d'une banque coopérative (comme de toute autre coopérative) c'est être détenteur de parts sociales. Donc être sociétaire c'est détenir une partie du capital social de l'entreprise, c'est un investissement bien peu risqué qui confère aux sociétaires des droits : le sociétaire a un droit de vote et un pouvoir décisionnel dans sa coopérative. Sa voix est d'autant plus importante que contrairement à une structure capitalistique où le pouvoir est proportionnel au capital détenu, dans une coopérative le principe est « un individu, une voix », donc un pouvoir équivalent pour chaque individu composant la coopérative quel que soit le nombre de parts. Un des temps forts de la vie du sociétariat est donc le moment où ce pouvoir peut s'exercer. Ce lieu d'exercice du pouvoir est essentiellement l'Assemblée Générale (AG) des sociétaires. C'est le lieu de présentation, par les structures salariées dirigeantes, de la vie de la coopérative dans l'année écoulée. Les comptes, l'activité, les projets, les prévisions sont présentés aux sociétaires présents qui valident ou pas les propositions, posent des questions, s'investissent activement dans leur coopérative. Certaines coopératives ont des lieux d'exercices du pouvoir délocalisés et plus proches avec des assemblées consultatives intermédiaires ou des assemblées locales qui se réunissent au cours de l'année.

Cet exercice du pouvoir et ce droit de regard sur la coopérative et sa gestion sont des clés de la démocratie et de sa vigueur. En premier lieu le modèle coopératif, à travers des formes de gouvernance partageant le pouvoir , et des formes de vie coopératives intégrant les sociétaires dans la vie de la coopérative, ce modèle coopératif a des vertus éthiques évidentes en donnant la parole à chacun des sociétaires et en reconnaissant le pouvoir de chacun indépendamment de son apport en capital. C'est la valeur humaine qui est ici mise en avant. C'est aussi un lieu de contrôle ou de critiques des structures salariées, gestionnaires de l'organisation coopérative. Mais au-delà, elle permet une articulation optimale entre le marché, sa technicité et les besoins sociaux et sociétaux en donnant la parole et le pouvoir aux propriétaires usagers des coopératives et en permettant l'équilibre des forces au sein de celle-ci. Nous allons ici préciser comment cet équilibre des forces en présence se met en place.

Pour ce faire nous utiliserons le schéma suivant présenté par Desroches :

Il y a 4 acteurs principaux dans une structure coopérative : les sociétaires, les administrateurs, les managers et les employés.

A l'équilibre, chaque acteur possède du pouvoir sans annuler celui des autres parties prenantes, nous définirons ici les parties prenantes comme « l'ensemble des individus et groupes qui affectent ou qui sont affectés par la réalisation de ses objectifs » (Freeman, 1984).

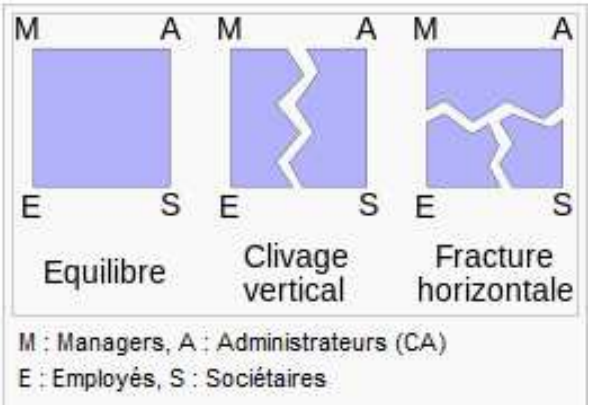
La situation initialement à l'équilibre peut être modifiée :

- soit par un clivage vertical entre les acteurs décisionnels (sociétaires et administrateurs) et le pole exécutif salariés (managers et salariés) ;

- soit par un clivage horizontal avec une connivence entre managers et administrateurs (donc dirigeants bénévoles) qui s'éloignent du reste des parties en présence.

La situation peut être schématisée ainsi :

Schéma 6 : L'équilibre coopératif et le quadrilatère de Desroches



Source : d'après Desroches 1976

Comment l'équilibre des pouvoirs peut se faire grâce à ces rencontres, ces consultations dans le cadre d'une proximité régionale ?

Le risque de fracture horizontale résulte de la moindre participation des sociétaires à la vie de la coopérative et à une gestion laissée entre les mains des managers tant salariés que bénévoles.

Le domaine bancaire et financier est ressenti comme technique et difficile à comprendre. Les documents réglementaires produits sont arides et peu aisés dans leur lecture et compréhension. De rencontres au territoire, des lieux de discussions sont des sources d'informations et de remobilisation des sociétaires, en capacité à dynamiser leur participation et donc à rééquilibrer les 4 acteurs dans leur niveau de compréhension et d'apprentissage du pouvoir. La situation

réelle est bien moins optimiste et le pouvoir des coopérateurs statutairement bien réel s'étiole dans sa pratique.

b-2 Le pouvoir coopératif reste fragile et peu utilisé

Parée de mille vertus l'exercice du pouvoir coopératif n'est pourtant pas toujours une réalité ; on parle de « doutes sur l'effectivité du projet démocratique dans des structures d'économie sociale de très grande taille » (Caire G., Nivoix S.). Les AG sont, *a priori*, des lieux de démocratie par excellence, temps de rencontres privilégiés, de questionnements et de votes. Ce sont des événements qui permettent de retrouver trois vecteurs démocratiques de l'économie sociale avec l'adhésion libre et responsable, l'égalité de vote et la participation désintéressée (Caire, Nivois, 2012). Mais l'exercice de la démocratie y apparaît plus formel que réel.

En premier lieu, on constate que finalement peu d'usagers des coopératives en sont sociétaires, or dans la coopératives seuls les usagers sociétaires, c'est-à-dire propriétaires de parts sociales ont un droit de vote et participent aux assemblées générales qui rappelons le sont des lieux de débat et de décisions. Le sociétaire est donc à la fois usager, utilisateur des services de la coopérative dont il est de plus propriétaire.

C'est un atout potentiel important puisque ici les intérêts des propriétaires et des créanciers sont plus aisément conciliables voir convergents. Les conflits d'intérêts sont donc potentiellement diminués voire annulés. La « double qualité » du sociétaire à la fois usager et sociétaire est cependant de moins en moins systématique ; ainsi seul un tiers des clients du Crédit Agricole sont sociétaires (source site internet Crédit Agricole). Les parts sociales sont souvent présentées davantage comme des placements sûrs que comme un acte d'engagement coopératif, engagements souvent mal expliqués, mal compris (Caire 2009). On retrouve donc plus facilement un « sociétariat d'épargne » qu'un « sociétariat d'adhésion » (Caire Nivois, 2012). Au crédit mutuel 2 clients sur 3 sont sociétaires la situation est plus nuancée mais le pouvoir est-il pour autant exercé dans de bonnes conditions ?

En second lieu, le principe d'« une personne, une voix », central dans les valeurs coopératives, est souvent déséquilibré par les mandats ou les procurations donnés en masse au président qui possède alors un pouvoir écrasant. Le vote est soumis à l'atteinte d'un quorum qui dans les faits n'est jamais atteint et une seconde AG est systématiquement prévue. Le fait que ces AG réunissent un nombre de votants limité (entre 5 et 8% des sociétaires au niveau européen) (European Association of Co-operative Banks, 2007) fait peser la question de la légitimité des votes et des décisions, d'autant que beaucoup de votes se font à main levée et qu'il est alors difficile pour certains d'afficher une opposition. « Trop souvent …les sociétaires approuvent les motions » (Roux, Guider 2009).

La participation et la prise de parole sont en théorie toujours possibles mais les regroupements de sociétaires et le nombre de caisses locales sont moins nombreux. La proximité géographique est moindre ; on assiste donc à un « éloignement des lieux de pouvoir » entraînant très vite une perte de lien et d'engagement formel. La proposition d'une question, d'un ordre du jour sont en théorie des possibilités ouvertes à tous mais elles nécessitent souvent de réunir un nombre important de signatures et souvent les modalités de telles pratiques sont peu explicites. Au cœur de l'assemblée générale (AG), la parole experte est dominante ; « agora endormie », l'AG n'a finalement que peu de pouvoir sur les dossiers complexes ou techniques ; des « relations de confiance douillettes » (Spear, 2004) s'instaurent avec une absence ou une faiblesse de communication explicative avant l'assemblée et une sensation d'une complexité des enjeux financiers qui contribuent à l'« extinction de voix » du sociétariat.

Se dirige-t-on alors vers une « dégénérescence démocratique » ? Le pouvoir des dirigeants s'accroît en même temps que les objectifs économiques prennent le pas sur les objectifs sociétaux initiaux, consacrant l'émergence et le développement du pouvoir managérial (Meistre 1974). Au final, des conséquences en matière de gestion sont inévitables car la délégation de pouvoir quasi-total aux managers salariés techniciens « standardise la position de chacun des acteurs » (Lamarque 2008).

On retrouve également une forme de connivence de proximité entre les managers salariés et les instances élues des sociétaires : les administrateurs; on passe alors d'une « démocratie contrôle» à une « démocratie encadrement » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2008). Il semble nécessaire pour restaurer une véritable gouvernance sociétariale de travailler à « davantage associer le sociétariat à l'activité » (Orry et al 2006).

Un autre point d'évolution des coopératives bancaires serait de nature à en modifier l'identité et la stabilité du modèle : leur tendance quasi générale à adjoindre à la coopérative initiale une structure non coopérative capable d'intervenir sur les marchés ce qui entraine une hybridation du capital que nous avons évoqué en introduction de ce chapitre.

Peu d'usagers sont sociétaires dans une coopérative

Peu de sociétaires votent

La distance et la taille favorise la parole experte au détriment de la voix du sociétariat

De la démocratie contrôle à la démocratie encadrement

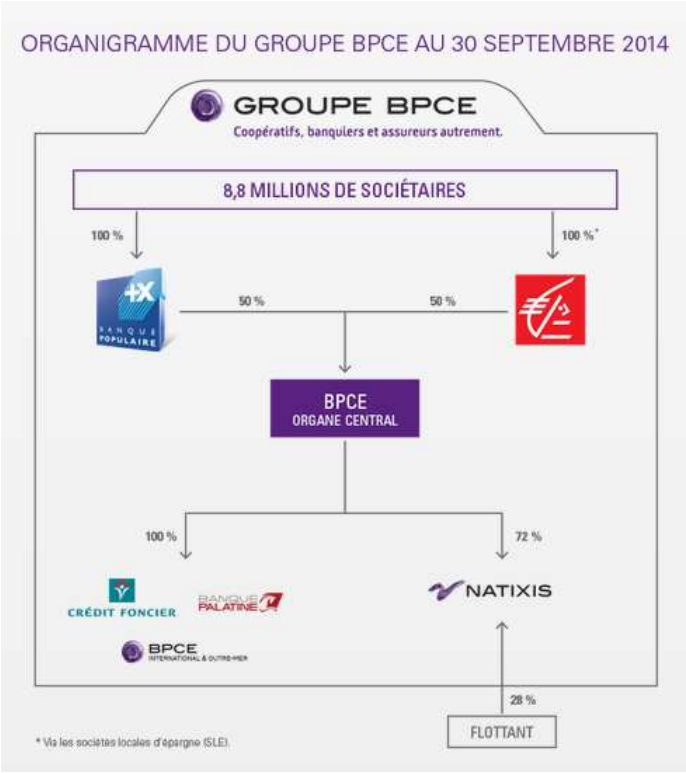
c- L’hybridation du capital

Les évolutions récentes des banques coopératives, « la maturité du secteur bancaire, avec ses concentrations oligopolistiques » participent de la remise en cause du projet coopératif au sein des grandes banques mutualistes (Coté, 2000). « Certaines organisations se sont agrandies par la constitution de groupes complexes incluant des filiales commerciales utilisant des statuts n’ayant rien à voir avec ceux de l’économie sociale » (Bidet, 2003). On assiste à l’émergence de vrais holdings coopératifs.

Les organes centraux de banques coopératives actuelles appuient leurs activités sophistiquées de finance de marché sur des filiales financières (nous avons déjà évoqué Natixis pour le groupe BPCE mais le crédit agricole a procédé de même avec un « véhicule coté », CASA, remettant en cause l’image de gouvernance partenariale entre manager salarié et représentant de la base du sociétariat. Qu’est-ce qui distingue encore aujourd’hui la « stratégy corporate » d’un groupe comme BPCE d’un groupe bancaire capitalistique ? La course à la taille critique semble généralisée et les stratégies d’alliances, voire de concentration stratégique, semblent l’« unique réponse pertinente à leur besoin de développement » (Malherbe, 2012).

Nous pouvons illustrer notre propos par un schéma de l’organisation du groupe BPCE. La Caisse d’Epargne et le groupe Banque Populaire se rapprochent en juillet 2009 pour créer le groupe BPCE. Les deux établissements sont complémentaires ; Les banques populaires sont des partenaires privilégiés des PME, des professions libérales et de la gestion patrimoniale. Les Caisses d’Epargne sont implantées auprès des particuliers mais aussi des collectivités locales. Les deux banques, complémentaires vont s’unir pour atteindre une taille critique et ensemble créer un outil capitalistique puissant : Natixis. La Caisse d’épargne, lors du rapprochement avec le groupe Banque Populaire, a acquis le Crédit Foncier qui rejoint le groupe comme la Banque Palatine. Natixis, société cotée en bourse, sera le véhicule capitalistique du groupe coopératif qui devient hybride. Le groupe englobe aujourd’hui 36 millions de clients et 8,8 millions de sociétaires ;

Schéma 7 : Le groupe BPCE en 2014



Source : Site du groupe Banque Populaire

Le groupe crédit agricole hybride lui aussi sa structure avec la création de CASA.

Malgré cela les banques coopératives mettent en avant une gouvernance régulée, c'est-à-dire une gouvernance partenariale associant managers salariés et instances issus du sociétariat, et des spécificités en matière de finalité. Elles réaffirment leur attachement à un modèle différent dans ses buts et modes opératoires. Il ne s'agit pas de « remettre en cause (leur) organisation spécifique mutualiste et coopérative dans ses finalités et dans son fonctionnement » (Malherbe 2012).

La professionnalisation des activités, notamment de marché, fait apparaître un rapport de force entre une forme de rationalité technocratique et les instances classiques non professionnelles des représentants du sociétariat.

Si les banques coopératives ont construit leur modèle économique sur la banque de détail, aujourd'hui les grands groupes mutualistes se sont implantés dans les métiers de la finance et des marchés. Ils sont pour beaucoup rudement touchés par la crise des subprimes. A des

difficultés économiques indéniables, liées aux risques pris, s'ajoutent la question de la responsabilité de leur direction, tant salariée que celle de la représentation des sociétaires.

Il s'agit de penser comment, dans un domaine très concurrentiel et extrêmement réglementé, continuer à faire vivre une identité coopérative, trouver un équilibre entre « performance et solidarité » (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2007 op cité).

La banque coopérative est traditionnellement une banque de dépôt

qui finance l'économie locale.

Section 4 : Les évolutions possibles des acteurs coopératifs

Nous avons constaté que les coopératives bancaires évoluaient sensiblement vers une hybridation de leur capital, un affaiblissement du dynamisme coopératif et de l'exercice du pouvoir au sein des coopératives.

Quelles peuvent être les évolutions possibles de ce type d'organisation dans ce contexte ?

En premier lieu les modèles existants peuvent s'adapter soit en s'alignant sur les modèles d'affaires des banques classiques soit en renouvelant au contraire un modèle coopératif essoufflé.

En second lieu des nouvelles organisations peuvent émerger en creux des besoins ou attentes non comblées par les acteurs en présence.

a- L'adaptation des organisations existantes

Les organisations peuvent s'adapter à l'environnement soit dans le sens d'un rapprochement avec le modèle d'affaire capitalistique soit en dynamisant leur modèle coopératif.

a-1 Des évolutions organisationnelles

Des évolutions de natures organisationnelles peuvent voir le jour et tendent à adopter des process et des modèles de gestion proches des entreprises classiques et notamment des banques classiques capitalistes. Les buts sont pluriels, le principal est d'améliorer leur efficacité économique. Nous illustrerons ce propos par le cas de la professionnalisation et la rationalisation des caisses Desjardins sur les 20 dernières années. Le mouvement Desjardins,

acteur coopératif majeur au Québec, a opéré une réorganisation de son réseau et de ses activités. Le but est de « rationaliser les processus décisionnels et les coûts … d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité du service aux membres en informatisant les opérations sans valeur ajoutée et en rehaussant l'expertise des employés, tout en intégrant une philosophie de gestion de la performance » (Laurin, 2012)

Ces évolutions sont faites selon trois axes :

- Un premier axe de changement est nommé « la réingénierie » des caisses, qui consacre l'alignement de chaque caisse sur une caisse modèle par le développement des ventes et une meilleure performance économique attendue ; des objectifs sont individualisés, des processus décisionnels remis à plat ;

- Un second axe concerne le regroupement des services et la fusion des caisses de petites tailles ;

- Un troisième axe concerne la fusion des fédérations et confédérations en une fédération unique toujours « dans une perspective d'efficacité Organisationnelle et de gain de productivité » (Laurin, 2012) malgré tout, le projet social tente de perdurer et de se renouveler et des projets de redynamisation du sociétariat émergent des divers établissements :

a-2 La redynamisation du sociétariat

Une étude a été réalisée sur le Crédit Mutuel d'Anjou (CMA) (Nouvel, 2008), représentatif des établissements de ce groupe. Elle constate que la mission initiale appelée dimension politique du groupe s'est érodée au profit de la « dimension support » c'est à dire les activités bancaires. La commercialisation à moindre coût, la rationalisation des process se retrouvent comme dans les caisses québécoises.

L'offre « produits et services » se cale sur celle des groupes bancaires classiques, cependant cette banalisation ne semble pas immuable. En 2004 apparaît un « projet sociétariat » avec l'ambition affichée de favoriser « le renforcement de la relation de l'individu sociétaire, à la fois bénéficiaire et propriétaire : réduire la distance qui s'est instaurée entre le sociétaire « consommateur » de services bancaires et le sociétaire « acteur » de l'organisation coopérative (Nouvel 2008). Le CMA a clairement décidé d'une stratégie de différenciation par sa nature de coopérative. Le crédit mutuel est une transposition du modèle de banque de type Raiffeisen déjà évoqué dans sa structuration fédérale.

Elle s'est adaptée depuis le 19ème siècle à des contraintes techniques et réglementaires, ce qui a entraîné une focalisation sur la dimension support de l'entreprise au détriment de sa dimension politique ; dans le même temps le poids du sociétariat a baissé face à l'émergence de clients non sociétaires toujours plus nombreux.

La seule alternative par rapport à la banalisation des pratiques paraît être une nouvelle gestion du sociétariat en réhabilitant la culture d'origine.

Le projet sociétariat de la CMA est en cela un projet syncrétique avec une double valorisation du sociétariat et de l'entreprise aux valeurs coopératives ; il faut donc être en capacité de proposer un projet fédérateur avec l'apparition d'un risque paradoxal, en améliorant la fidélité des sociétaires par la satisfaction de leur besoin de se retrouver dans des valeurs sociales et solidaires ; il y a des chances que l'efficacité économique, la rentabilité soit améliorée et que la partie support technique s'en trouve renforcée par ricochet risquant alors de déstabiliser les modèles.

De son côté, la fédération nationale du Crédit Agricole organise en mars 2013 puis de nouveau en 2014 et 2015 un challenge étudiant avec pour but de donner « un coup de jeune au sociétariat » Pourquoi cette démarche ?

« Nous pensons qu'il est important de donner à un maximum de personnes l'opportunité de devenir acteur de sa banque et de participer de ce fait au développement de son territoire » précise le responsable de la vie coopérative du Crédit Agricole sud est qui admet que « la notion de sociétariat est assez peu "lisible" pour le grand public », source site internet Crédit Agricole,

Conscient de l'évolution du modèle coopératif et des potentialités offertes par un nouveau positionnement les professionnels bancaires amorcent une nouvelle attitude et une reprise en main ou pour le moins une réflexion sur leur identité coopérative.

Les mouvements portés par les coopératives semblent plus riches plus complexes qu'une première lecture manichéenne de l'évolution visible. Si on valorise souvent la dynamique des coopératives par leur poids économique il ne faut pas pour autant en oublier les aspects qualitatifs.

On note une excellente résistance des coopératives à la crise. Par exemple nous avons constaté un regain d'intérêt vis-à-vis des valeurs coopératives après des années de tendance à la démutualisation (au sens d'un affaissement des principes). Une biodiversité des entreprises apparait, permettant des dynamiques territoriales et des innovations notamment dans les pratiques socioéconomiques. (Demoustier 2014).

Bien plus que leur structure juridique c'est plus leur résistance, leur attractivité et la régulation qu'elles offrent qui fondent leur différence. Elles « produisent des externalités positives particulières » (Demoustier, 2014). Ce sont des entreprises collectives qui favorisent « les innovations économiques sociales et organisationnelles » (Demoustier 2014 p66) et correspondent aux attentes de notre société contemporaine sur divers points comme la mise en réseau, l'apprentissage collectif, la notion de bien commun la construction de partenariats locaux etc.

Ces coopératives ne seraient donc pas figées dans leur évolution, impuissante à créer une nouvelle dynamique, nous avons mis à jour au moins deux formes possibles de réorientation pour se démarquer du modèle dominant.

Le renouveau d'un modèle coopératif bancaire, tendance que nous allons préciser mais aussi la possibilité d'une troisième voies alternative.

a-3 Le renouveau du modèle coopératif dans les structures bancaires coopératives « classiques »

Au-delà des considérations éthiques ou des positionnements en termes de valeurs les banques coopératives classiques s'interrogent sur le recentrage de leur activité sur leurs métiers de base. Après une phase de financiarisation des activités, l'importance des pertes enregistrées, et le risque systémique qu'elles ont fait peser sur l'ensemble de l'économie, « le métier de l'intermédiation est remis au goût du jour » (Roux, 2011).

En 2012, deux tops managers du Crédit Agricole signent un papier intitulé « le coopérativisme un modèle pour la banque après la crise ». Ils y constatent un désaveu du monde bancaire irresponsable, cupide et ne répondant pas aux besoins de ses clients.

La réponse possible selon eux serait « une banque de détail coopérative qui mette en cohérence ses actes avec ses valeurs » (Faivre et Philippe 2009). Ils défendent un modèle coopératif intégré, qui permet d'exprimer un projet collectif clair, accompagné de principes de fonctionnement, sans séparer la banque de détail de la banque d'investissement. Ils revendiquent « que les réalités de terrain entrent dans les salles de marché. » C'est une posture intégrative de l'ensemble des métiers qui profiterait des valeurs coopératives pour assainir leurs pratiques, en tout cas les rendre conformes aux idéaux affichés.

On constate donc que l'identité du modèle coopératif bancaire est en mouvement et que si les transformations des structures bancaires coopératives favorisent une crise identitaire, celle-ci

pourrait permettre l'émergence d'un « nouveau paradigme coopératif » (Côté, 2009). Entre le retournement coopératif[9], l'hybridation des pratiques, une troisième voie pourrait-elle se profiler avec la revalorisation de l'identité coopérative des structures.

C'est une vraie option stratégique de « différenciation par le sens ». Le modèle coopératif serait « source d'avantage concurrentiel », en se différenciant par le lien de « loyauté » qui est le futur « Facteur Clé de Succès » des banques coopératives (Coté, 2009).

Les institutions bancaires coopératives pourraient ainsi réinventer un lien avec leurs sociétaires usagers, leurs clients, en bâtissant une « stratégie clients en cohérence avec les valeurs coopératives » à travers notamment leur relation commerciale, les valeurs d'accessibilité, de solidarité et de responsabilité. On retrouve ici une partie des analyses de Porter lorsqu'il souligne l'enjeu de la création d'une valeur partagée entre les 5 parties prenantes, clients, salariés, actionnaires, fournisseurs et communauté. Dans ce cadre, la responsabilité sociétale devient « un vecteur de performance de l'entreprise ».

D'autant que la gouvernance coopérative possède des caractéristiques et des avantages que nous souhaitons ici préciser :

La gouvernance coopérative, de type partenariale, présente des différences fondamentales avec la gouvernance actionnariale le tableau 8 ci-après en présente les grandes lignes.

Le mode de gouvernance est largement influencé par le statut coopératif et par le mode de détention de l'organisation et le partage des pouvoirs en son sein.

On peut se poser la question de la force et de la solidité de ce modèle en comparaison au modèle de type anglo-saxon, actionnarial.

On reproche aux modèles coopératifs une absence de contrôle stimulant sur les dirigeants et un risque de perte d'efficacité et de dynamique commerciale, cependant la pression concurrentielle suppléait à la pression des actionnaires et on constate que « 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)

[9] En grandissant, se transformant, les organisations coopératives opèrent une sorte de *« retournement »* des rapports d'équilibre entre la part « association » et la part « entreprise de la coopérative ». Le développement de cette dernière peut mettre en danger le projet social initial.

Tableau 8 : Les caractéristiques principales des deux modes de gouvernance

Anglo-saxon **Gouvernance de type « actionnarial »** **Logique externe, orientée « marchés »**	**Européen (rhénan)** **Gouvernance de type « partenarial »** **Logique interne, orientée « réseaux »**
Forme d'entreprise : S.A **Actionnariat diffus :** - éviter les collusions d'intérêt entre actionnaires - nécessité renforcée de contrôler les dirigeants	**Formes : SA , coopératives…** **Actionnariat concentré, noyaux durs, participations croisées :** - prises de contrôle hostiles sur le marché plus difficiles - contrôle plus facile des dirigeants par les actionnaires majoritaires
Rôle prééminent du marché boursier - dans l'allocation des ressources et le financement de l'économie - discipline de marché : incitations/sanctions - nécessité permanente pour les dirigeants de prendre des décisions conformes à l'attente de rentabilité des actionnaires (RoE…)	**Rôle modéré du marché boursier** - rôle important plus important des banques dans le financement - importance de la relation bancaire dans la réduction de l'asymétrie d'information - moindre contrainte de rentabilité à court terme
Mécanismes d'incitation - mécanismes de rémunération des dirigeants et salariés liés à la performance et à la rentabilité des fonds propres (rémunération à l'objectif, stock options….) - incitation au contrôle liée à la possibilité de plus-value et au droit sur les réserves - concurrence et discipline du marché des produits, des capitaux, du travail	**Mécanismes d'incitation** - mécanismes de rémunération moins incitatifs - incitation collective découlant de la participation à la prise de décision - avantages octroyés aux *stakeholders* internes (remises, ristournes…)
Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle - pouvoir légitime à l'actionnaire ; contrôle centré sur les résultats, la rentabilité, le cours boursier - cadre juridique : protection des actionnaires minoritaires - instance de contrôle : conseil d'administration ; composition corrélée à la détention du capital ; présence d'administrateurs indépendants - pouvoir relatif des dirigeants dépendant de la structure de l'actionnariat et de la menace d'OPA	**Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle** - co-gestion ; contrôle à plus long terme centré sur la stratégie - cadre juridique : droit du travail développé - instances de contrôle: conseils d'administration, de surveillance, comités d'entreprise… - réseaux d'administrateurs ; C.A dominé par les principaux *stakeholders ;* contrôle interne des dirigeants

Source : Gianfaldoni et Richez Battesti, 2008

Au Québec de nombreuses études ont porté sur l'évolution des coopératives bancaires notamment les caisses Desjardins.

Malo et Vézina (2002 et 2003), étayées par d'importants travaux empiriques, proposent une lecture des stratégies de développement des acteurs coopératifs mutualistes ou associatifs. Elles intègrent notamment que des forces cherchent à pousser les organisations collectives hors de leur champs et que celles-ci peuvent après une période de retournement coopératif, rentrer en phase de rééquilibrage.

En effet, selon Malo et Vézina, l'évolution de l'entreprise coopérative passe par une phase d'innovation-expérimentation puis d'innovation-diffusion pour se déployer vers une standardisation dangereuse pour le maintien du modèle coopératif. Si celui-ci perdure et reste vivace, malgré tout, des stratégies de rééquilibrage peuvent être mises en œuvre soit par la voie de la focalisation soit par la voie de l'hybridation.

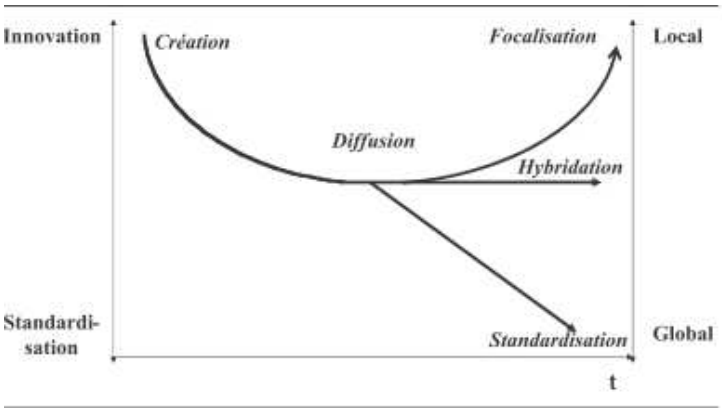
La focalisation emprunte les chemins de l'innovation, l'entreprise coopérative s'appuie sur les ressources et les compétences de marchés qu'elle a acquis et développe son offre en direction des usagers exclus ou mal satisfaits par l'offre du secteur capitaliste. C'est une stratégie de développement axée sur la satisfaction des besoins du client.

C'est une stratégie de niche sur un marché étroit mais qui peut être rentable si l'offre est sur mesure et satisfait la cible. Cela nécessite une gouvernance partenariale développée « Plus que dans les autres stratégies de création de valeur, les administrateurs jouent un rôle majeur dans la transmission des demandes du segment de membres-usagers » (Malo Vézina, 2004).

L'hybridation est une voie de croissance équilibrée plutôt destinée aux coopératives de grande taille. En effet elle suppose une expansion sur un large segment de marché et sur une grande zone géographique. La mise en concurrence avec l'entreprise capitaliste est sévère avec une capacité importante de baisse des coûts liés à la taille.

L'hybridation consiste à combiner standardisation et innovation (Malo, Vézina, 2004) et nécessite des innovations tant organisationnelles qu'institutionnelles, qu'une participation dense des parties prenantes rend possible ; une configuration adhocratique permet une création de valeurs tant interne qu'externe avec un rôle de moteur d'évolutions sociétales.

Schéma 8 : Le cheminement type de l'entreprise collective d'usager



Source : Malo, Vézina 2004

Arrivés à la croisée des chemins, les acteurs bancaires auraient donc la possibilité de réfléchir à leur posture et décider de rééquilibrer leur positionnement stratégique vers davantage de pouvoir aux modèles coopératifs.

Cependant le modèle coopératif bancaire ou financier classique ne présente plus ou pas d'attrait pour certains acteurs que nous allons définir et il faut inventer ou développer d'autres types de modèles.

Il s'agit de faire émerger d'autres acteurs intervenant dans la collecte de l'épargne et le financement des activités.

b- L'émergence de nouveaux acteurs

De nouvelles « formes » de banques « alternatives » ou d'acteurs de la finance éthique ou solidaire émergent. En Europe, il y a une trentaine d'acteurs de ce type avec parmi les plus emblématiques la GLS en Allemagne, Triodos au Pays bas, The Co-operative Bank au Royaume-Uni, Banca Etica en Italie, la Banque Alternative Suisse, la banque Merkur au Danemark, et la Colonya, Caixa de Pollença en Espagne. La moitié de ces acteurs ont été créé dans la dernière décennie. Bien qu'en fort développement, ce sont des acteurs de niche qui représentent moins de 1% du secteur en Europe.

Bien que très marginaux, ils présentent toutefois l'intérêt de présenter une réelle alternative.

b-1 des acteurs alternatifs

C’est une alternative en premier lieu pour les épargnants qui ne trouvent pas dans les réseaux classiques, coopératifs ou pas, déjà décrits, la capacité à investir dans des projets à forte valeur ajoutée écologique et/ou sociétale avec une transparence des flux confiés.

C’est une alternative aussi pour les porteurs de projets n’ayant pas suffisamment accès au crédit classique.

Les outils financiers responsables, solidaires ou éthiques se distinguent de la finance spéculative et répondent globalement aux enjeux de l’ESS, ils financent l’innovation sociale et solidaire, accompagnent les situations d’exclusion, favorise la traçabilité et la transparence des flux financiers et globalement s’insèrent dans les problématiques sociales environnementales et culturelles. Finance patiente, la finance solidaire s’adapte au rythme de l’économie réelle responsable et favorise la citoyenneté économique en intégrant les citoyens aux processus décisionnels.

Ces nouveaux acteurs affirment leur volonté de mieux répondre aux attentes en termes de gouvernance partenariale mais aussi en termes de transparence des flux collectés et d’allocations des ressources. Ils annoncent d’emblée l’intégration des notions de responsabilités sociétales et environnementales dans leur mode de fonctionnement et leur stratégie de créations de valeurs. Alors au final qu’entend-on par finance Ethique ? Le terme en lui-même risque de la cantonner à une finance d’exclusion (pas de trafics d’armes, de travail d’enfant etc…) alors que c’est probablement beaucoup plus. Un qualificatif de « sociétalement responsable » serait plus proche de sa nature. Il y a « polysémie » de la « solidarité en finance » (Glémain Taupin, 2007).

Les porteurs de projet, les acteurs de l’ESS ont du mal à se retrouver dans les diverses structures. Les finances solidaires ne sont pas uniquement le fruit de philanthropies ou bonté d’âme. Il y a un face à face entre ceux qui ont des besoins de financements et d’autres agents économiques qui ont des capacités à mettre à disposition un surplus de revenus ou d’épargne. Elles interviennent dans le creux bancaire laissé par les banques coopératives qui sont « allées de l’église vers le marché » (Moulevrier, 2002) et ne parviennent plus à sortir de « leur schéma d’optimisation de leur PNB » (Glémain et Taupin, 2007). Les finances solidaires redonnent une forme de légitimité à la solidarité redistributive et intègrent dans beaucoup de cas le financement et l’accompagnement.

La Nef, cadre de notre expérimentation, est un de ces acteurs.

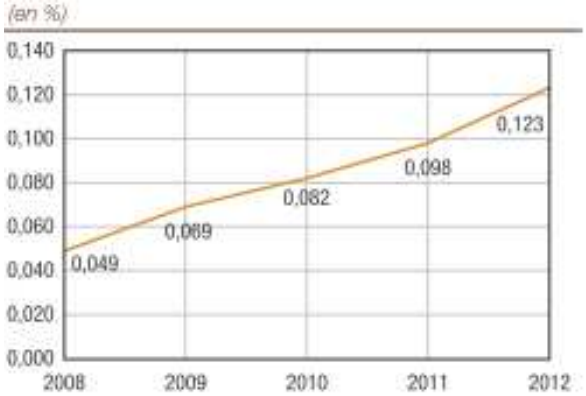
La crise financière de 2008 et ses conséquences participent de leur essor, notamment en lien avec une exigence croissante de traçabilité et d’éthique dans les pratiques ; un véritable

phénomène de « vote avec les pieds » s'en est suivi avec une croissance importante des acteurs solidaires.

b-2 la croissance de cette troisième voie

Près de 1 million de personnes sont considérées comme des épargnants solidaires. (Source : étude Finansol[10] 2013). Finansol, grâce à un sondage réalisé en décembre 2012 (source : site de Finansol) a tracé le profil de cette épargne qui se développe « au-delà du cercle des premiers militants » et se féminise. Les épargnants recherchent la sécurité dans le placement et sont davantage fidèles que sur des produits d'épargne classiques, les épargnants solidaires sont sur-représentés en région parisienne et en Rhône-Alpes. L'encours global de cette épargne collectée correspond à 6 milliards d'euros pour la France dont plus de 60% provient de l'épargne salariale. On note une part croissante, bien qu'encore très faible (0.123 % du total en 2012, Source Rapport annuel de l'observatoire de la microfinance , site de la Banque de France) de ce type d'épargne dans le patrimoine des français.

Schéma 9 : La part de l'épargne solidaire dans le patrimoine des Français (Hors immobilier, au 31 décembre 2012)

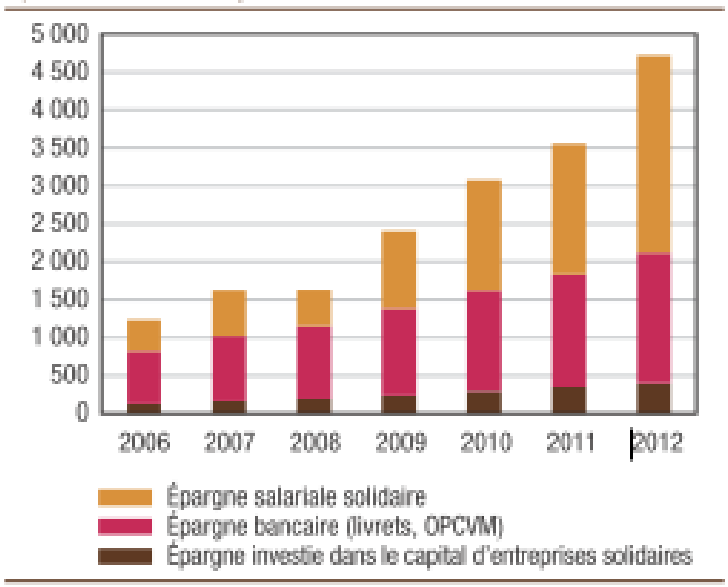


Source Rapport annuel de l'observatoire de la microfinance , site de la Banque de France

1/3 de cette épargne est collectée *via* des réseaux bancaires classiques, coopératifs ou capitalistiques. Par contre, une part en forte croissance de 7,1% de l'épargne collectée transite par des réseaux autres, des entreprises solidaires. Nous visualisons dans le schéma suivant d'une part la croissance spectaculaire des fonds collectés sur les 6 dernières années et la répartition sur 3 types de supports que nous allons spécifier, épargne salariale solidaire, épargne bancaire et investissements direct.

[10] Finansol est une association loi 1901 qui promeut les acteurs et les circuits de la finance solidaire

Schéma 10 : Évolution de l'encours de l'épargne solidaire (en millions d'euros)



Source : Rapport annuel de l'observatoire de la microfinance , site de la Banque de France

Ces nouveaux acteurs permettent de drainer de l'épargne vers des projets de proximité et apportent aux épargnants la traçabilité et la transparence qu'ils ne trouvent plus dans les réseaux bancaires même coopératifs. Il y a une typologie complexe des acteurs collecteurs de l'épargne sociale et solidaire

b-3 Différents types d'acteurs

Ces réseaux d'épargne peuvent être de plusieurs sortes : que nous allons ici schématiser ci-après

Schéma 11 Les divers réseaux d'épargne alternatifs ou solidaires

<table>
<tr><td colspan="3">Fonds gérés par des acteurs hors des structures bancaires classiques</td><td colspan="3">Fonds gérés par des acteurs des structures bancaires classiques</td></tr>
<tr><td>Intermédiation alternative
Les banques éthiques</td><td colspan="2">Epargne investie dans le capital des entreprises</td><td rowspan="2">Produits de partage

Ex les livrets Agir
Les fonds communs</td><td rowspan="2">Produits d'épargne salariale</td><td rowspan="2">Fonds ISR des contrats d'assurance vie</td></tr>
<tr><td>Ex la Nef
Triodos</td><td>En direct

Ex : cigales, Garrigues, Prêt participatif</td><td>Via des collecteurs solidaires

Terre de liens
Enercoop Etc.</td></tr>
</table>

Source : création de l'auteure

- Une épargne solidaire hors des banques classiques : *On trouve une épargne investie dans le capital des entreprises solidaires*

Cette épargne peut-être investie directement sans passer par une organisation intermédiaire : Les investisseurs placent de l'argent au cœur même des entreprises en tant qu'associés, soit pour des petites sommes, cela concerne les Cigales ou les Garrigues par exemple, soit sur les plus grosses sommes cela concerne des prêts participatifs octroyés par des particuliers ou des structures associatives ou elle-même coopérative.

Cette épargne peut être placée via des structures qui collectent l'épargne et la redistribuent sur ces projets. On retrouve dans cette dynamique l'épargne affectée vers des secteurs spécifiques de l'activité avec des achats de parts dans des structures « alternatives » comme Terres de Liens pour la défense des terres agricoles, Habitat et Humanisme pour favoriser le logement très social et l'insertion, des parts « Energies partagées » ou Enercoop , qui prônent la citoyenneté économique, pour drainer des sommes importantes au bénéfices de projets clairement identifiés.

Dans les deux cas en direct ou avec un intermédiaire, les buts des épargnants sont rarement spéculatifs avec des rendements faibles voire nuls (beaucoup de parts sociales ne sont pas rémunérées et elle ne bénéficie que d'une liquidité dérisoire).

La finance participative est un autre type d'épargne citoyenne en capital. Elle émerge depuis une décennie en proposant des financements de projets en « per to per » sur des plateformes Internet essentiellement. Elle repose sur un principe de communauté virtuelle et participe au « faire ensemble autrement » qui est le point commun de cette « autre finance ». Elle est une finance collaborative au sens où elle existe par la mise en liens sur une plateforme internet d'épargnants et de porteur de projets. C'est un « modèle de capitalisme financier de proximité sociale, relevant d'une certaine éthique des affaires » Cuenoud, Glémain, (2014). La rémunération de l'épargne, plus risquée, est supérieure aux rémunérations de l'épargne solidaire classique, mais reste non spéculative et la traçabilité, la transparence de l'usage des fonds marquent cette forme d'éthique.

On trouve un autre type d'épargne souvent hors des intermédiaires financiers classiques qui collecte de l'épargne pour financer des projets sous la forme d'octroi de prêts.

L'intermédiation éthique et solidaire

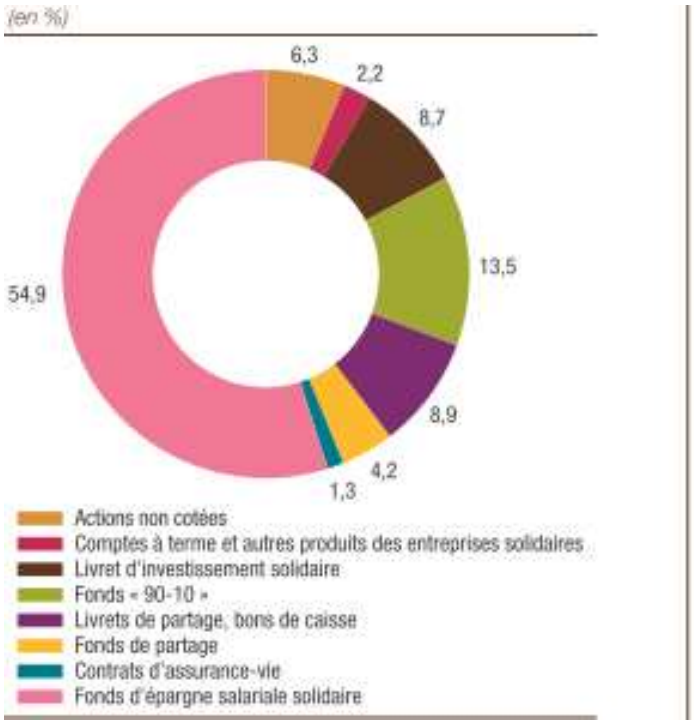
L'épargne souvent bloquée sur des comptes à terme est affectée sous forme de prêts à des entreprises, des artisans, qui peinent à trouver des financements dans les réseaux classiques soit à travers une intermédiation avec des acteurs à la marge du système bancaire classique tel la Nef, objet de notre étude, soit en prêtant directement à l'entreprise.

L'épargne solidaire peut-être aussi totalement gérée par des acteurs classiques de la banque, acteurs souvent coopératifs mais les structures capitalistes classiques offrent de plus en plus ce type de produits.

On trouve des très gros volumes collectés sur les produits d'épargne salariale, des volumes importants gérés via des fonds labélisés ISR et enfin des produits dits de partage.

Nous retrouvons dans le schéma suivant la répartition de ces divers supports :

Schéma12 : Répartition des encours par produits d'une forme d'épargne solidaire intermédiée

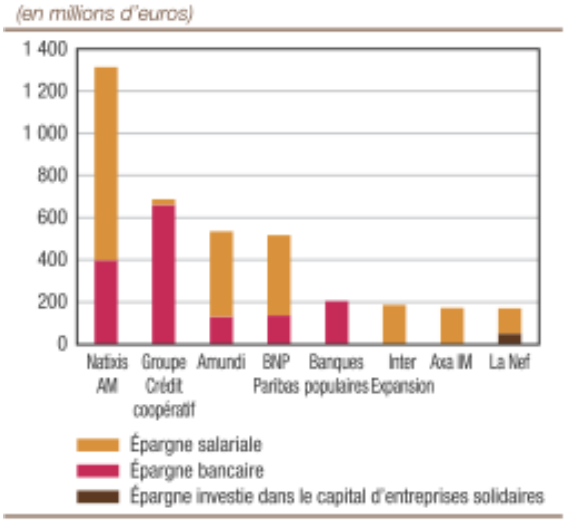


Source : Rapport annuel de l'observatoire de la microfinance, site de la Banque de France

Nous constations que les volumes collectés les plus importants sont ceux des fonds d'épargne salariale et il est intéressant de constater que les acteurs collecteurs ne sont pas nécessairement des acteurs du monde de l'ESS (BNP ; Natixis …).

Ces fonds sont souvent labélisés ISR. C'est-à-dire Investissement Socialement Responsable qui intégrent des aspects extra-financier dans la notation de l'entreprise. Ce peut etre des fonds d'exclusion qui excluent telle ou telle activité pour des raisons morales ou religieuses (ex pas de fabrique d'armes), des fonds dits developpement durable avec des critéres environnementaux ou des fonds plus dirigistes avec des contraintes pour les entreprises cotées en terme d'implication sociétale ou ecologique par exemple des normes de dépollution des rejets etc ..

Schéma 13 : Les gérants d'épargne solidaire en 2012



Source Rapport annuel de l'observatoire de la microfinance , site de la Banque de France

L'épargne dite de partage est un système de dons et de réversion de tout ou partie des intérêts versés pour des produits d'épargne très diversifiés mais essentiellement des livrets et des FCP.

Sur la dernière décennie, en France, l'épargne de partage a permis de verser 50 millions d'euros à une centaine d'associations et de structures de l'ESS. Parmi ces structures, le premier bénéficiaire est Habitat et humanisme, le second CCFD terres solidaires et ensuite Terre et Humanisme et la Fédération des droits de l'Homme. (Source Finansol, 2013). Le volume des dons diminue mécaniquement du fait de taux d'intérêts historiquement bas.

b-4 l'impact de la croissance de la finance éthique et solidaire

Malgré la taille encore modeste des collectes réalisées, ce type d'épargne a un réel impact que met en avant le rapport annuel 2012 de l'observatoire de la micro finance.

L'étude note que ce type d'épargne :

- favorise le soutien aux entreprises et à la création d'emplois avec 36 000 emplois consolidés en 2012 dont 20 000 concernant des personnes avec des difficultés particulières d'accès à l'emploi ;
- améliore l'accès au logement avec 4400 bénéficiaires de nouveaux logements ou de logements rénovés ;

- développe les solidarités internationales avec 20 millions de femmes dont une majorité de femmes bénéficiaires de fonds pour créer ou développer leur activité ;

- enfin participe à la transition énergétique avec des financements vers des énergies solaires et éoliennes et des aides à l'agriculture biologique

L'épargne solidaire

1 million d'épargnants solidaires à la recherche de traçabilité et transparence

6 milliards d'encours donc 7% sur des réseaux dits alternatifs

Les réseaux alternatifs aux réseaux coopératifs classiques drainent essentiellement de l'épargne de partage mais de plus en plus d'épargne vers du haut de bilan (c'est à dire de l'investissement) ou de l'épargne intermédiée donc affectée à du prêt via un établissement financier

Nous avons donc constaté que dans les milieux bancaires, statutairement hétérogènes, il y a une tendance à l'isomorphisme menant à un glissement des acteurs coopératifs vers le modèle dominant. Ces coopératives ont des capacités de réactions diverses avec des ressources d'innovations réelles. Deux voies, outre le maintien de la tendance à l'uniformisation des pratiques, semblent s'ouvrir avec d'une part la revalorisation des valeurs coopératives au sein des structures existantes, d'autre part l'émergence de nouveaux acteurs présentant des modèles variés, mais apportant la transparence des engagements et la traçabilité des flux, attendus par les déposants et épargnants.

Les acteurs engagés dans la voie de la coopération alternative ne sont pas eux même à l'abri d'un isomorphisme nivelant leurs spécificités.

Nous avons donc perçu l'intérêt d'étudier l'évolution d'une coopérative bancaire en construction, notamment lors d'une réorganisation territoriale, pour en mesurer les effets sur les tendances « naturelles » à l'isomorphisme et l'isopraxisme de ce champ organisationnel. Ce second chapitre va nous permettre de présenter le cadre de notre recherche dans les aspects théoriques de celle-ci.

Chapitre 2 : Le cadre théorique de la recherche

Notre choix s'est porté sur un cadre hybride , la base la plus large de notre cadre se portera sur le cadre néo institutionnaliste des isomorphismes qui va nous permettre de mesurer l'évolution de la Nef de façon générale d'une part et d'autre part dans le cadre de l'expérimentation du banquier itinérant, le second côté de notre cadre sera l'approche par l'économie de la proximité, c'est un choix guidé par la place du territoire dans notre expérimentation. En effet cette théorie place le territoire au centre de la réflexion pour comprendre les moteurs et les coordinations des acteurs de ce territoire ; l'expérimentation du BI nécessitait cette approche par son immersion dans le territoire et sa proximité avec ses acteurs. Cependant les théories de la proximité ne permettent pas d'appréhender les processus à l'œuvre, en train de se faire, la traduction et les réflexions de ses penseurs tel Callon Latour nous ont permis d'éclairer la trajectoire de l'organisation étudiée. Nous verrons donc dans trois sous chapitres successifs la présentation des théories utilisées et ensuite l'articulation de notre cadre d'analyse.

Sous chapitre 1- L'isomorphisme dans le champ des organisations de type bancaire

La question du changement et de l'institutionnalisation des organisations s'insère dans la théorie néo institutionnelle. Des unités de populations, aussi bien organisations qu'acteurs, ont tendance à adopter des formes organisationnelles identiques et/ou comparables aux autres unités d'un même champ, c'est-à-dire « l'ensemble des organisations et des acteurs qui interagissent plus

entre eux qu'avec les autres, et qui ont le sentiment d'être engagés dans une entreprise commune » (DiMaggio, 1983). Elles semblent donc contraintes à un certain degré d'homogénéisation : les éléments d'un même champ organisationnel vont tendre à se ressembler, ce qui limiterait donc la capacité des acteurs à initier un processus de changement. C'est une vision extrêmement déterministe.

Des travaux plus récents observent des stratégies originales et alternatives développées par des organisations (Desreummaux, 2004).

Section 1 - Isomorphisme et isopraxisme dans les institutions

Meyer et Rowan (1977/1991) mènent les travaux pionniers de la sociologie néo-institutionnaliste à la fin des années 70. Le courant s'ancre dans les travaux plus anciens de Selznicjk (1949, cité dans DiMaggio et Powell 1997) mais s'oriente davantage vers une analyse inter-organisationnelle que vers les études internes aux organisations. Le néo institutionnalisme s'applique avec des nuances certaines à l'économie, à la gestion ou aux sciences politiques et bien sûr à la sociologie.

March et Simon (1958, cité dans DiMaggio et Powell, 1997) voient dans la décision le résultat d'un processus intégrant scripts et routines d'origine institutionnelle. C'est cette dimension cognitive qui fonde la distinction entre néo institutionnalisme et institutionnalisme des débuts.

a- La question des similarités organisationnelles

DiMaggio et Powell se rattachent à ce courant. Leurs travaux sont des piliers de la théorie des organisations. L'axe central de leur raisonnement questionne l'évolution des organisations vers un modèle similaire. Lorsque traditionnellement les penseurs de la théorie des organisations s'interrogent sur la diversité des structures (Hannan et Freeman 1977) DiMaggio et Powell s'attachent à comprendre pourquoi les organisations tendent à se ressembler. Les travaux néo-institutionnalistes suscitent questions et réactions (Scott 2001) car ils se démarquent des démarches conventionnelles en sciences du management, la déclinaison institutionnelle rompt avec les travaux plus conventionnels et provoque « à la fois fascination pour une nouvelle perspective, et rejet pour son divorce avec l'image que les managers ont d'eux-mêmes (…), celle de décideurs rationnels, ou qui aiment à rendre compte rationnellement de leurs actions » (Desreumaux, 2004).

Pour répondre à la question des similarités organisationnelles, DiMaggio et Powell reviennent aux travaux de Max Weber ; ils reprennent la notion de la « cage d'acier » développée par

l'auteur de « l'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme ». L'ascétisme protestant fait prévaloir un esprit rationnel qui fait émerger une bureaucratie ; ce processus paraît à l'auteur irréversible. DiMaggio et Powell valident la bureaucratisation comme un facteur clé d'homogénéisation des organisations mais voient dans les causes de la rationalisation davantage de facteurs de type institutionnel quand Weber y voit le fait de la concurrence ou de la recherche d'efficacité. Ils enrichissent la recherche de Weber également sur deux points.

Le premier est la mise en avant de champs structurés au sein desquels les individus sont voués à une homogénéisation des formes organisationnelles. Les organisations en se développant, en devenant matures tendent à se ressembler : « la structuration des champs organisationnels est profondément modelée, médiatisée, canalisée par les arrangements institutionnels qui entretiennent une tendance inexorable à la similarité », (Huault, 2008). La notion de « champs organisationnels » devient un concept clé de l'école néo-institutionnaliste. Il fournit un niveau d'analyse intermédiaire permettant d'intégrer les acteurs structurant un système au-delà du macro environnement et réintroduit l'importance des contextes, des environnements au sens large, avec la possibilité d'un niveau d'analyse mesoscopique.

« Par champ organisationnel, nous entendons, les organisations qui, dans leur ensemble, constituent un domaine reconnu de vie institutionnelle : les principaux fournisseurs, ressources, clients, agences de régulation, et autres organisations qui proposent des produits ou services similaires » (DiMaggio et Powell, 1983/91, p. 64-65).

La notion de champ organisationnel est au centre de la théorie néo-institutionnaliste. Les champs sont constitués d'organisations en interconnexion, de relations de pouvoir plus ou moins clairement identifiées et d'un système de pensée commun aux organisations du champ. Si l'on peut poser que ce sont les actions de développement managérial qui jouent un rôle majeur dans l'homogénéisation des pratiques de l'organisation, on ne peut considérer que la seule motivation des décisions est de satisfaire aux exigences de compétitivité. Les acteurs ne sont pas mus par une action dans le seul cadre de leur organisation ; ils sont englobés au cœur d'un système plus complexe, un environnement protéiforme : le « champ organisationnel » d'organisations interdépendantes. Les acteurs du champ participent à un même processus au cœur de 4 phénomènes convergents :

- Augmentation des interactions entre organisations au sein du champ ;
- Emergence de structures inter organisationnelles et apparition de mouvement de coalition et de domination ;
- Intensification des échanges d'informations entre ces organisations ;

- Sentiment d'appartenance à une « entreprise » commune : une forme de « rationalité collective » se développe.

Comme Bourdieu dans « Esquisse d'une théorie de la pratique » en 1990, DiMaggio et Powell précisent que le champ ne peut être défini *a priori* mais doit être sujet de recherches empiriques ; ils considèrent que le champ va au-delà de la simple conscience d'une entreprise commune et partage des significations communes. Dès les années 70, les précurseurs des néo-institutionnalistes parlent de compréhension partagée, de mythe, et de culture (Zilbert 2008, cité par Chemin (2010)). Les institutions sont des construits de la réalité. Les pressions institutionnelles s'exercent sur le champ et le mène à l'homogénéisation dans une logique de rationalité propre au champ qui entraîne une baisse de la diversité. Les institutions agissent comme un filtre orientant les préférences des acteurs.

b- Le concept d'isomorphisme

Certains travaux empiriques justifient que les organisations d'un même champ tendent à adopter des formes organisationnelles (c'est-à-dire organigrammes mais aussi procédures et processus d'actions) comparables (Tolbert et Zucker, 1983) (Meyer, Stevenson et al. 1985), (Baron, Dobbin et al. 1986), (Fligstein, 1987). Pour Meyer et Rohan, (1977/ 1991) les formes peuvent être dissociées des pratiques par des organisations qui certes adoptent des mêmes formes mais développant, par ailleurs, des pratiques hétérogènes. Des travaux s'interrogent sur la convergence des pratiques (Erlingsdottir et Lindberg, 2005), qui font apparaitre un néologisme, « l'isopraxisme », désignant la similarité des pratiques. Nous reprendrons les termes d'isomorphisme et d'hétéromorphisme qui désignent la similarité ou la dissemblance des formes organisationnelles et ceux d'isopraxisme et hétéropraxisme qui concernent les pratiques, (Chemin, 2010).

Le concept d'isomorphisme permet d'identifier le processus conduisant à « un comportement social répétitif allant plus ou moins de soi et sous-tendu par des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives qui donnent du sens aux échanges sociaux et permettent ainsi à l'ordre social de s'auto-reproduire » (Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby, 2008). Les caractéristiques organisationnelles tendent à muer pour être compatibles avec les traits dominants des autres organisations du champ.

Tableau 9 : Les piliers de l'isomorphisme

Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique / Culturo-cognitif
Fondement de la conformité	Commodité, intérêt	Obligation sociale Valeurs[17] Normes	Compréhension partagée, règle intériorisée
Fondement de l'ordre	Les organisations dont on dépend	Les associations professionnelles et le système universitaire	Les acteurs influents dans le champ
Indicateurs	Lois, règles, sanctions	Certification Accréditation	Croyances et logiques d'actions partagées
Fondement de la légitimité	Sanctionné légalement	Morale	Etre compréhensible, reconnaissable et culturellement soutenu
Affect lié (Scott, 2008)	Culpabilité/ innocence	Honte/ honneur	Certitude/ confusion

Source : Chemin, 2010

Le champ étant structuré, les organisations vont tendre à adopter les mêmes formes, les mêmes pratiques ; c'est ce qu'on qualifie d'isomorphisme institutionnel. Le tableau 12 présente les trois mécanismes d'isomorphisme traditionnellement identifiés dans la littérature.

Cet isomorphisme va bien au-delà du moteur concurrentiel classique. Certes les institutions entrent en concurrence pour obtenir ressources et/ou clients mais elles sont bien davantage à la recherche de pouvoir et de légitimité. C'est cette recherche de légitimité qui explique les activités symboliques et les mythes, clés de la survie de l'institutionnalisation des organisations. Au-delà, voire en dépit de la recherche d'efficacité, les organisations ont des pratiques davantage mues par des composantes politiques voire rituelles. Ainsi, les organisations n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement (Huault 2008).

Trois mécanismes poussent à l'isomorphisme au cœur des champs : coercitif, normatif et mimétique (cf. tableau ci-dessus).

- L'isomorphisme coercitif est la résultante de contraintes politiques, règlementaires, de pressions multiples formelles ou informelles, d'une recherche de légitimité de l'organisation au cœur d'une société. Ainsi, des règles politiques ou réglementaires seront sources de modifications voir d'innovations. La coercition peut être plus subtile, plus diffuse, avec l'adoption de rites informels pour gagner en légitimité (par exemple en copiant l'organisation hiérarchique d'une organisation ayant une forme de pouvoir sur la nôtre). Plus une organisation est dépendante d'une autre, plus la tendance à l'isomorphisme est

marquée dans sa structure, son comportement, sa culture. La norme est imposée par ceux qui détiennent le pouvoir.

- L'isomorphisme normatif est quant à lui en lien avec des phénomènes de professionnalisation, avec des méthodes et des conditions de travail normées qui permettent d'en « établir une base cognitive légitimant leur autonomie occupationnelle» (Cloet, Vernazobres, 2012). Le phénomène de professionnalisation est ici fondamental notamment dans deux de ses aspects : le dispositif d'éducation formelle et les réseaux professionnels qui sont prescripteurs de modèles.

  La professionnalisation s'apprécie, s'entend, et se donne à voir à travers des usages, des pratiques, des modèles d'organisations mais aussi des pratiques langagières ou vestimentaires communes. Le moteur de l'action des membres du champ n'est donc pas toujours l'optimum économique mais souvent la conformité à la norme : « Pour apparaître professionnel, il faut produire des normes à fondements cognitifs qui légitiment l'autonomie professionnelle » (Huault op cité).

  L'illusion de rationalité s'incarne dans le respect de normes de comportement ou de techniques, à contrario, le non-respect des schémas normatifs crée un risque d'instabilité et à terme de défaillance entrainant le mythe de l'efficience du modèle mis à l'écart.

  DiMaggio et Powell pointent l'appartenance de nombreux managers à des associations professionnelles qui véhiculent et développent des pratiques monolithiques dans le champ d'un secteur d'activité ou une profession. La motivation des acteurs est souvent la recherche des honneurs ou le prestige.

- L'isomorphisme mimétique est le fruit de phénomènes d'influence : les pratiques des organisations du champ apparaissent comme des modèles de facteur de réussite et de légitimité. C'est le concept d'isomorphisme qui a été le plus repris en sciences sociales. C'est pour certains un facteur de conformité. C'est l'adoption de réponses standards dans un monde incertain qui rassure et légitime.

  DiMaggio et Powell soulignent ainsi que plus le lien entre fins et moyens est incertain, plus les objectifs de l'organisation sont flous, plus l'organisation imite des organisations perçues comme ayant du succès.

c- L'isomorphisme au sein des institutions : le découplage

L'isomorphisme est souvent abordé sous l'angle de l'adoption de mythes rationnels ou institutionnels (Starbucks 1976) à la recherche d'une forme de légitimité. Il y a une césure entre la recherche d'efficience, par le biais d'un fonctionnement effectif en interne, basé sur la confiance, et les structures formelles qui sont adoptées pour paraître légitimes aux yeux des acteurs extérieurs au champ. En adoptant pratiques et processus reconnus au sein du champ, les organisations assoient une forme stable de légitimité ; par contre cela n'a que peu à voir avec la recherche d'efficacité ou d'efficience. Parfois, on constate que l'organisation adopte des structures formelles même en conflit avec sa recherche de l'optimum économique ; on parle alors de découplage entre structures formelles et réalités opérationnelles.

Entre les deux, l'écart peut être conséquent (March et Olsen, 1976). Les structures formelles sont des mythes encastrés dans l'environnement institutionnel (Meyer et Rowan op cité) alors les organisations, pour survivre et grandir, doivent gérer ce paradoxe entre conformité et efficience. Meyer et Rowan mettent à jour des stratégies où « la délégation, la professionnalisation, l'ambiguïté des objectifs, la non prise en compte de données sur la production et le fait de sauver la face sont des mécanismes qui permettent d'absorber l'incertitude tout en préservant la structure formelle de l'organisation ».

Schéma 14 : Schéma de survie organisationnelle

Source : Chemin, 2010 d'après Meyer et Rowan 1991

Ce phénomène de découplage (c'est à dire ce décalage entre la norme formelle et la pratique de terrain) est étudié et démontré dans les champs de l'éducation (Meyer et Rowan, 1978) ou de la stratégie (Elsbach et Sutton, 1992). On constate même que les entreprises adoptant des pratiques légitimées dans leur champ sont valorisées en bourse, qu'elles mettent ou non en place ses pratiques (Westphal et Zajac, 1998). Le glissement vers des pratiques normées touche également des secteurs ouvertement alternatifs.

Section 2- Isomorphisme institutionnel du milieu bancaire coopératif ou de la finance solidaire

Taupin (2006) étudie « les Cigales[11] » en Ille et Vilaine et constate chez certaines une tendance à l'isomorphisme : « Nous serions donc en présence d'un certain isomorphisme institutionnel marchand se traduisant par une plus grande sélectivité des dossiers, des processus de décision proches de ceux d'autres structures de finance traditionnelle ». Taupin (2006). Dans un environnement financiarisé la finance solidaire prend le risque de perdre son identité (Kouakou, 2012).

Comment s'explique ce glissement vers une modification des équilibres au profit de la part économique de l'entreprise collective au détriment du projet social innovant ?

a- Le cycle de vie des coopératives

Nous avons évoqué dans notre introduction le cycle « naturel » des banques coopératives avec une phase d'apparition suivie d'une consolidation-expansion et enfin d'une déspécialisation ou banalisation. Des auteurs soulignent l'évolution du secteur coopératif bancaire à travers les travaux de Vienney (1994). Quel peut être le rapport entre l'évolution économique et la mutation organisationnelle des coopératives et l'évolution des valeurs et principe coopératifs ?

L'organisation coopérative mute, se transforme quand elle n'est « plus en mesure de conjuguer efficacité économique et cohésion sociale » Vienney 1994 p.116. Vienney montre que les coopératives sont des « combinaisons d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat », les activités se transforment par le biais de l'action de la « part entreprise » entrainant une mutation des acteurs, une évolution de la nature et des objectifs de l'organisation coopérative.

b- Le rééquilibrage des coopératives

Au-delà de la période de déstabilisation, le cycle de vie des coopératives et plus largement des entreprises collectives est étudié au Québec et permet de dégager 4 phases dans la trajectoire des coopératives : émergence, croissance, déclin et renouveau (Malo et Vézina 2003). Elles mettent à jour un processus possible de rééquilibrage du modèle coopératif après une phase présentant des risques de démutualisation.

[11] Les Clubs d'Investissement pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne Solidaire sont des structures de capital risque solidaire qui collectent de l'épargne pour investir dans des projets proches géographiquement des épargnants, les sommes investis sont assez faibles (moins de 10Ke).

A l'émergence, la coopérative est le résultat d'un entreprenariat collectif se substituant aux forces de l'économie de marché (Vienney, 1994). Elle combine une perspective innovatrice, un projet social mobilisateur (la part « association » de la coopérative) avec une posture concurrentielle permettant à un modèle économique viable de se mettre en place (la part « entreprise »). On observe également une mise en tension fréquente à ce stade entre initiative individuelle et le collectif. C'est la démocratie et pas simplement la mission, le projet social qui fonde la coopérative. Donc, la dimension communautaire est fondamentale même si le porteur de projet est un individu : l'entrepreneur social. La dynamique est essentiellement infra communautaire, l'identité se construit de la mise en tension entre démocratie et mission sociale.

La phase de croissance coopérative marque l'émergence d'un secteur coopératif même peu structuré. Son modèle de gestion a tendance à se standardiser (Malo Vézina, 2004). Les coopératives oscillent entre autonomie et concertation, les contraintes économiques entrainent un impératif de mutualisation des moyens à l'échelon sectoriel (Richez-Battesti, Malo, 2011). La structuration peut être transversale avec une configuration partenariale en réseau mais la configuration inter coopérative est traditionnellement verticale. Le dynamisme inter communautaire s'accompagne de tensions intégration-séparation.

Survient alors une phase de déclin coopératif, dans laquelle l'organisation coopérative, en combinant une partie de type associative/ projet social et une partie entrepreneuriale connait un risque réel de déséquilibre entre les deux parties. La croissance peut entraîner la coopérative vers un point de retournement (Vienney, 1980). La stratégie de création de valeurs de l'organisation se limite alors à une imitation du modèle capitalistique que l'on peut alors appeler standardisation, en utilisant l'approche des ressources et compétences, on perçoit 5 stratégies de valeurs des entreprises collectives :

- l'innovation création
- l'innovation diffusion
- la standardisation
- la focalisation
- l'hybridation

(Malo et Vézina, 2004).

Ces 5 stratégies sont croisées avec des modèles de configurations organisationnelles issues de l'analyse de Mintzberg et enrichies des travaux de Malo (2001).

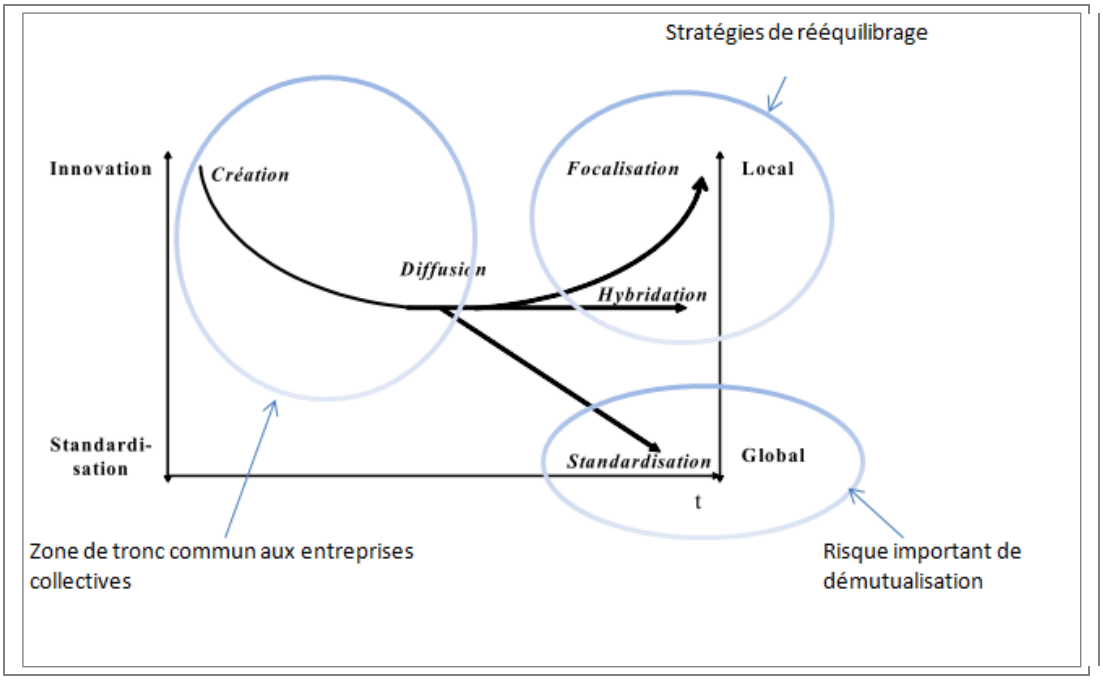
Ces travaux tirent leur richesse du croisement de la typologie des créations de valeur avec celle des configurations organisationnelles, cela permet de créer ainsi une classification permettant d'étudier les organisations selon la gouvernance et la gestion.

La typologie des stratégies de création de valeur peut-être représentée par le schéma ci-après qui vise à mettre en évidence l'évolution et les grandes dynamiques des coopératives au fil du temps.

L'axe horizontal est celui du temps. Les deux axes verticaux représentent le degré d'innovation de la coopérative pour le plus à gauche et le degré d'ouverture de la coopérative pour le plus à droite, du plus local au global.

On repère ainsi 3 grandes dynamiques possibles au terme d'un tronc commun, la standardisation, solution globale et peu innovante, l'hybridation, solution équilibrée et la focalisation ancrée sur le local et renouant avec l'innovation.

Schéma 15 : Schéma d'évolution des coopératives



Source : Création de l'auteure sur la base du schéma de Malo et Vézina (2003)

Ces travaux mettent en avant le phénomène dynamique de l'entreprise collective et l'impermanence de sa stratégie de création de valeur.

L'ensemble des structures collectives ont une même période répartie en deux étapes, l'innovation expérimentation et diffusion.

La stratégie est centrée sur l'usager mais au-delà sur l'ensemble de la communauté qui se reconnaît dans le projet ; la structure possède une configuration entrepreneuriale intégrée à la configuration missionnaire c'est une configuration holiste où la gouvernance et la gestion ne présentent pas d'antagonisme.

L'essaimage s'opère avec la diffusion du modèle sous une forme fédérative. Le regroupement est missionnaire et idéocratique alors même que la structure locale, source de la diffusion, voit sa part entrepreneuriale supplanter sa part missionnaire.

A ce stade la croissance est avérée et les isomorphismes organisationnels et institutionnels sont à l'œuvre, la valeur économique risque de supplanter les valeurs.

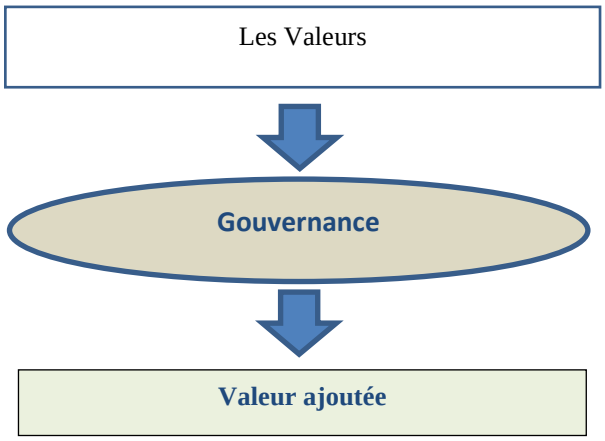
Diverses voies sont alors possibles ; une mène à des risques de démutualisation importants : c'est la standardisation, deux sont des voies de rééquilibrage : la focalisation et l'hybridation.

La focalisation révèle des organisations qui choisissent de se recentrer sur un secteur particulier. Elle ne peut s'opérer qu'avec l'existence et la mise en œuvre d'un nouveau projet missionnaire et dans un cadre de gouvernance et de gestion participative. La taille est volontairement et stratégiquement réduite.

L'hybridation touche les organisations choisissant de se positionner sur un marché global. C'est une combinaison stratégique d'innovation et de standardisation.

Pour Malo et Vézina la gouvernance bien que distincte du management est en lien avec celui-ci et, elle traduit le « rapport entre le sommet et la base ».

Schéma 16 : Les valeurs/ la valeur



Source : création de l'auteure d'après Malo et Vézina

Nous reprenons le tableau suivant résumant les diverses stratégies des entreprises collectives.

Tableau 10 les stratégies des entreprises collectives

	STANDARDISATION	INNOVATION FOCALISATION	INNOVATION HYBRIDATION
Concurrence	Dominante Économie globale Sans frontières	Absente Marché étroit Compétences spécialisées	Active Axe stratégique différent
Dynamique stratégique	Efficience économique Offre standardisée Marché élargi	Créneau ciblé Panier de produits/services sur mesure	Offre combinant standardisation/ innovation Marché global Non homogène
Gouvernance/ entrepreneur collectif	Concentrée au sommet Organisation unique Entreprise	De proximité Orientée par les membres-usagers Leur milieu	Globale Intermédiaire : groupe de membres-usagers (activité, territoire)
Valeurs	En trop!	Service aux membres Tout le segment sans exclusion	La diversité La responsabilité
Valeur	À court terme D'usage (ristournes) Quantitative	Qualitative Unique Pour les membres et la communauté qu'ils forment	Adaptée à chaque groupe d'usagers (CT) Transformatrice (LT)
Ressources et compétences	*Nécessaires, à acquérir :* Capitaux (externes) Technologie Compétences/ produits Centralisation *Acquises, non exploitées* Proximité Appartenance Engagement Identité Loyauté	Nécessaires *et exploitées :* Compétences clients (proximité, besoins des membres-usagers) Appartenance, engagement, identité, loyauté Flexibilité (taille) Spécialisées	*Nécessaires et exploitées :* Efficience opérationnelle Innovation par groupe de membres-usagers À développer *:* Centralisation/ décentralisation Compétences internes/ externes (partenariats, alliances) Réseautage pluriel

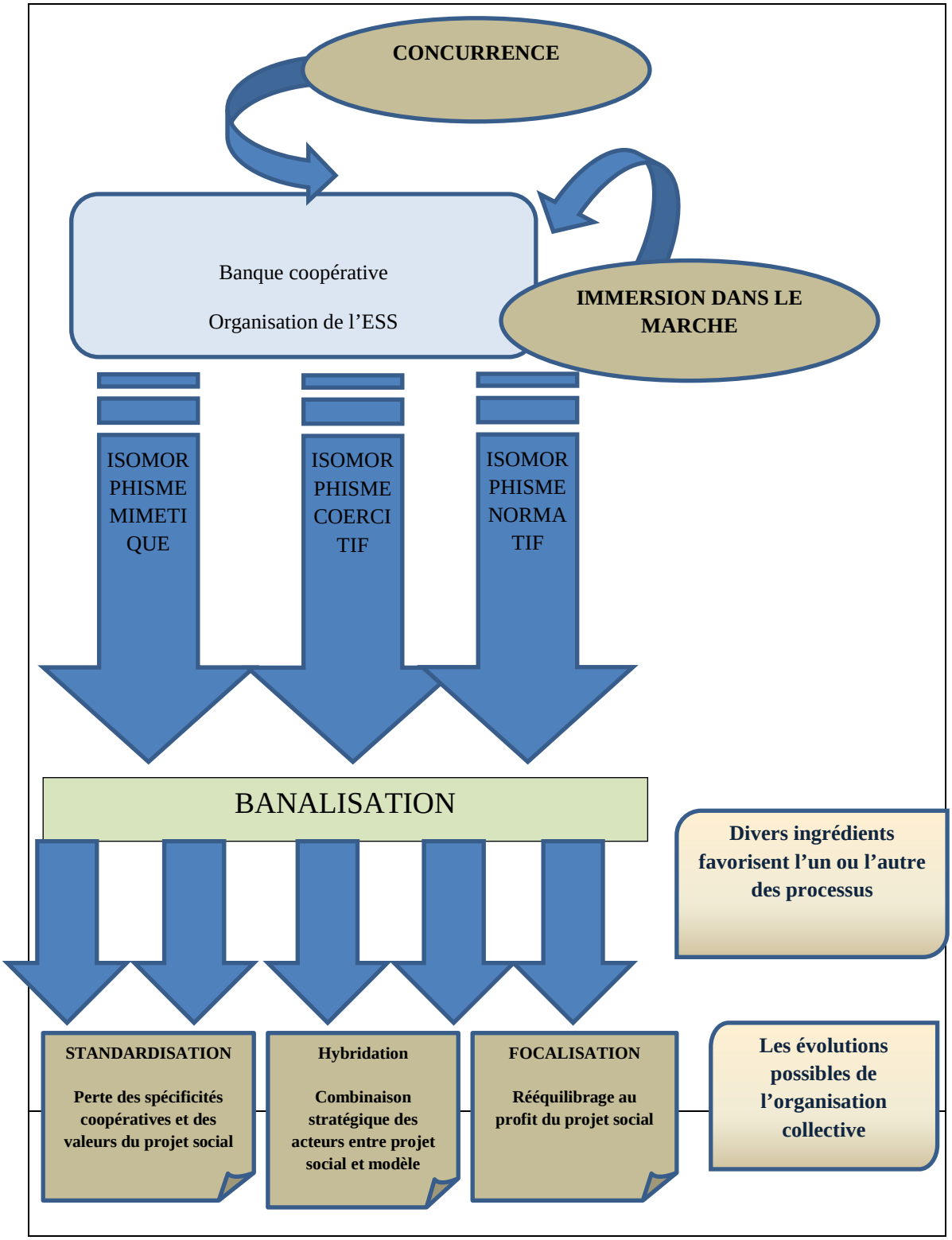
M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Source : Malo Vézina, 2003

L'approche de Malo et Vézina permet de montrer l'enchaînement des diverses phases. Cependant quel cheminement mène à tel ou tel choix ? Comment se positionnent les organisations entre les phases ? Quel est le facteur déclenchant tel ou tel choix, quel paramètre permet d'emprunteur une voie plus qu'un autre ? Ce sera l'intérêt de notre recherche que d'utiliser ce cadre pour visualiser, au cours même du processus de transformation, le passage d'un état à un autre et les actions des acteurs sur ces équilibres mouvants. Combinant l'étude sur

les isomorphismes, une expérimentation basée sur des formes diverses de proximité et éclairée de la sociologie de la traduction nous pouvons ainsi schématiser notre cadre d'analyse.

Schéma 17 Le processus de banalisation des pratiques et les évolutions possibles de l'organisation coopérative en schéma

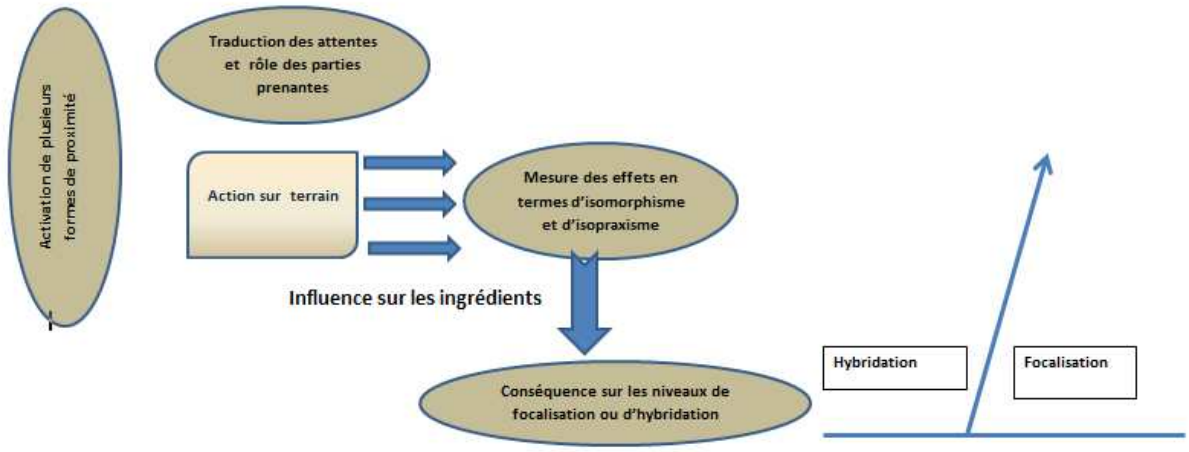


Source création de l'auteure

Nous trouvons au centre du schéma notre cadre d'analyse théorique avec les divers isomorphismes qui alimentent un phénomène de banalisation qui peut amener à 3 types d'évolutions que nous trouvons au-dessous.

Le schéma suivant permet de visualiser les modes d'actions que nous avons testés dans la recherche intervention et qui ont pu permettre de mesurer les effets sur les facteurs de banalisation.

Schéma18 L'articulation de notre cadre d'analyse



Source : l'auteure

Sous chapitre 2 Limites et évolutions de l'approche par les isomorphismes

Section 1- Le déploiement de la recherche sur la base des travaux de DiMaggio et Powell

a- La critique de travaux sur l'isomorphisme

La principale critique porte sur le déterminisme des dynamiques à l'œuvre. L'organisation serait donc sans possibilité d'action face aux processus institutionnels ; « Conventions, habitudes, obligations sociales conduiraient à des comportements de non-choix » Huault (2008). Quelle serait la place du décideur dans ce tableau ? Quelle place laisse-t-on au libre arbitre et à sa capacité stratégique ? On reproche au courant néo institutionnaliste d'avoir alors préféré l'étude

de la conformité à celle des résistances ; la conformité aux normes entraîne récompenses et prestige, un accès facilité aux ressources, une reconnaissance des parties prenantes. Des travaux plus récents intègrent les critiques et renouvellent le cadre d'analyse notamment en essayant de comprendre les évolutions des champs organisationnels (Rao et al 2000, DiMaggio 1988). Ces travaux permettent de réintégrer l'intentionnalité du manager et débouchent logiquement sur la notion d'entrepreneur institutionnel que DiMaggio fait émerger. De nombreux travaux prennent la suite. Les structures institutionnelles ne sont pas que des carcans ; elles permettent de réduire l'incertitude de la structure dans l'environnement.

Cet environnement peut être modelé par cinq types de manœuvres : l'acceptation, le compromis, l'évitement, la contestation et la manipulation (Oliver 1991). Le volontarisme des acteurs est possible et ces derniers possèdent de réelles marges de manœuvres ainsi que des capacités stratégiques pouvant déboucher sur des changements institutionnels (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). La vision passive de l'entreprise dans son lien à l'environnement n'est pas une fatalité et la question « Comment les entreprises réussissent-elles à influencer leur environnement ? » (Hardy et Maguire, 2008) devient une question fondamentale en sciences de gestion.

C'est dans ce creuset que le concept d'entrepreneuriat institutionnel apparait.

b- L'entrepreneur institutionnel

Les organisations ont capacité à changer ou altérer les pressions environnementales (Holm, 1995). Trois questions centrales interrogent ce concept :

- Qui peut agir en tant qu'entrepreneur institutionnel ?
- Dans quelles conditions les entreprises peuvent-elles agir en tant qu'entrepreneur institutionnel ?
- Quelles sont les stratégies et les processus d'intervention de l'entrepreneur institutionnel sur l'environnement ?

L'entrepreneur institutionnel est un acteur visionnaire, un « héros » (Levy et Scully, 2007), qui propose une construction alternative organisationnelle. Il faut qu'il en ait les compétences et la « capacité à faire » (Hardy et Maguire, 2008). Le moteur de son action est l'insatisfaction par rapport à ce qui existe, contre lequel il se rebelle. L'innovation vient le plus souvent des nouveaux entrants et des petites entreprises (Battilana, 2006). La volonté d'agir seule ne suffit pas, il faut qu'elle soit appuyée par la capacité à le faire, capacité au sens de ressources et d'aptitudes (skill) (Fligstein, 1997) et de celle, didactique, à transmettre et convaincre.

L'entrepreneur institutionnel peut agir plus aisément en période de crise ; sa tâche sera également plus simple dans des logiques d'organisations contradictoires, par exemple dans des secteurs économiques tiraillés entre deux contraintes antagonistes. On peut donner l'exemple des entreprises militantes tiraillées entre le gérer et le militer (Rousseau, 2004).

Les stratégies d'intervention de l'entrepreneur institutionnel sont dominées par l'utilisation stratégique du discours (Lawrence et Suddaby, 2006) et la mobilisation de l'action collective (Fligstein op cité). L'entrepreneur institutionnel doit donc maitriser des capacités relationnelles et cognitives. Il peut également utiliser les objets technologiques (Latour, 1999). Certains objets technologiques ont capacité à dessiner des rapports de pouvoir et façonner des interactions sociales sous l'action d'acteurs qui agissent en tant qu'entrepreneurs institutionnels

Des travaux ayant étudié comment évoluent les champs organisationnels montrent comment les outils de gestion seraient des vecteurs isomorphiques.

Section 2 - Les processus isomorphiques et les outils de gestion

Quel processus se met en œuvre pour expliquer comment se construit le phénomène de banalisation ? Un courant de pensée s'intéresse au rôle des outils de gestion comme outils de banalisation.

a- Outils et instruments de gestion

Quelle que soit la nature de l'organisation elle adopterait des instruments empruntés aux entreprises privées poussées par la recherche de rendement (De Gaulejac, 2009), l'idéal gestionnaire serait ancré sur trois principes : maîtrise, performance et rationalité des décisions et des techniques. Ces instruments de gestion sont donc forgés dans des idéaux des modes de pensées éloignés de ceux des coopératives. Ainsi Chauviére (2007) note la prééminence de la rationalité individuelle sur la coopération et l'autogestion. L'instrument de gestion appuie sa légitimité sur une forme de rationalité technique mais aussi un langage quasi universel. Les coopératives seraient alors poussées à les adopter. Comment définir l'instrument de gestion ? En premier lieu il est préféré au terme d'outil car il en dépasse la dimension matérielle. Gilbert (1997) en donne la définition suivante « Un moyen conceptuel ou matériel (il n'a pas de fin en lui-même), doté de propriétés structurantes (transforme l'information et organise des rapports sociaux), par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné (l'instrument est contingent), met en œuvre une technique de gestion (l'instrument est un artefact c'est-à-dire un phénomène d'origine artificielle) ». L'instrument peut prendre divers aspects, divers contours. Il a une action, une influence sur l'environnement selon cette définition qui ne dit rien du libre arbitre et de la capacité d'action de l'utilisateur.

Au-delà des instruments, on trouve le dispositif de gestion « dispositif formalisé qui permet l'action organisée » David 1996, ce dernier aurait « la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » selon Agamben (2006), p.31.

b- Dispositif de gestion et artefact

De plus en plus de travaux mentionnent les liens entre institutions et dispositifs de gestion. Chez Scott (2001), le dispositif, appelé artefact, englobe à la fois des éléments techniques mais aussi symboliques. Les parties prenantes, les acteurs le manipulent, l'utilisent mais ont une marge d'interprétation et d'appropriation personnelle large.

Alors l'instrument de gestion seraient-il sans coup férir un fossoyeur des idées, des usages coopératifs ?

On trouve des analyses plus nuancées qui insistent notamment sur le rôle d'encadrement des outils permettant de développer l'action collective. Les outils de gestion en posant une contrainte au moins formelle permettent de développer une forme de coordination et favorisent l'efficacité de l'action collective, on peut leur trouver aussi un rôle pacificateur ils «iraient non dans le sens d'un accroissement de la violence mais d'un apaisement. » Chiapello et Gilbert (2013).

Lavis lui, souligne que si, ce que l'on nomme le manageralisme, entraine une uniformisation des outils, des pratiques, il n'empêche pas que les finalités et la façon d'apprécier la légitimité et l'évaluation des outils est propre à chaque secteur, entreprise capitalistique ou coopérative, et qu'il appartient aux entités de les questionner. Avare et al. (2008) vont dans le même sens en soulignant qu'il appartient aux entités de l'ESS de ne pas se laisser enfermer dans le carcan d'un modèle : « les associations n'ont pas à se laisser enfermer dans le modèle qu'on semble leur imposer et qu'elles contribuent parfois elles-mêmes à diffuser » (Avare et al. 2008). Ils mettent en évidence que l'efficience de ces outils sera liée à une adaptation intelligente de l'organisation, une « certaine acclimatation ».

Ainsi donc, les outils de gestion, les pratiques entrepreneuriales communément admises dans les entreprises classiques, peuvent être des facteurs clés d'isomorphisme mais « la banalisation et la perte d'identité » dénoncées par Laville et Glémain (2010) ne seraient pas une fatalité et souffrent de ne pas être questionnés à minima.

Nous avons eu besoin d'un autre outil théorique pour structurer notre expérience.

Celle-ci fondait sa particularité sur une innovation organisationnelle, sur un réseau avec une présence au territoire particulière. Cette présence au territoire permettait de mettre en œuvre des formes de proximité de diverses natures donnant la possibilité de croiser l'analyse avec les théories de l'isomorphisme. Notre recherche s'est donc nourrie des penseurs de la proximité.

Sous chapitre 3 L'économie de la proximité et la sociologie de la traduction pour éclairer le phénomène isomorphe

Section 1 - Les théories de la proximité

a- La proximité comme outil

Les écoles de la proximité sont à elles seules suffisamment riches pour être des cadres théoriques complets de bien des recherches. Dans notre cas, nous avons utilisé ce cadre en complément des travaux sur les isomorphismes.

Les travaux de Pecqueur et Zimmerman se sont d'autant mieux insérés dans notre recherche qu'ils sont issus du même courant néo institutionnaliste.

C'est un outil théorique que nous avons utilisé dans une des boucles itératives de notre recherche. Lors de la phase 2 de l'expérimentation, la lecture et la compréhension des écoles de la proximité nous ont aidés à comprendre les liens de l'organisation avec son territoire et ses parties prenantes et être force de proposition et de co construction pour élaborer une proposition d'implantation d'un réseau Nef.

Nous souhaitons ici préciser ce que recouvre la notion de proximité mais aussi de territoire car la proximité s'est constituée sur « l'articulation des développements de l'économie industrielle et de l'économie spatiale » (Rallet et Torre, 1995). Le territoire n'est pas un simple espace mais « une construction dynamique résultant d'une interaction entre les différents acteurs parties prenantes d'un territoire » (Colletis, Rychen, 2004). L'entreprise qui s'implique dans une dynamique d'ancrage territorial et ne reste pas passive dans sa présence au territoire crée un lien avec l'ensemble du territoire qui est alors un « construit socio-économique produit par les interactions entre les acteurs locaux : économiques, techniques, sociaux, institutionnels » (Gilly 2003). Dans la littérature, les formes de proximité s'appréhendent différemment selon les auteurs. En 1993 un groupe de chercheurs publie « Dynamiques de proximité » fondant ainsi ce que Bouba-Olga et Grossetti (2006) nomment « une approche originale de la dimension spatiale des phénomènes économiques ». Un panel large d'approches des notions de proximité va naître de ces recherches, mais le socle de base de ces travaux pose la distinction entre des proximités liées à l'espace physique « à l'échelle des activités humaines » et celles constituées par l'activité socio-économique.

b- Les écoles de la proximité

Une première école pose la césure entre la proximité physique « comme séparation dans l'espace et des liens en terme de distance » et la proximité organisationnelle comme « liens en terme d'organisation de la production » (Gilly, Torre, 2000). La proximité organisationnelle se décline entre logiques d'appartenance et de similitude. La première regroupe les acteurs qui nouent des interactions, la seconde, les acteurs possédant le même espace de référence.

Une seconde école isole, autour des travaux de Pecqueur et Zimmermann (2004), trois formes de proximité :

La proximité géographique se définit par la distance qui sépare les individus, les entités, les organisations. Cette distance tenant compte des moyens de transport, des coûts de transport, mais aussi de l'appréciation que chacun des acteurs se fait de cette distance. Cette proximité géographique permet les rencontres, les transactions, elle apparaît donc comme facilitant les processus d'apprentissage ou d'innovation par des pratiques communes et des rencontres autour de valeurs fédératrices. Dans le cas des banques coopératives, elle se traduit par une dissémination d'agences, permettant à la fois la transmission du message de l'organisation mais aussi la rencontre des acteurs et facilitant les actes économiques et marchands.

La proximité organisationnelle concerne les organisations qui développent un sentiment d'appartenance autour d'un projet commun. On trouve la volonté, la possibilité de faire ensemble, la capacité d'apprentissage avec des échanges d'expériences. Les acteurs mobilisent des ressources communes dans une logique de coopération. Les sociétaires se retrouvent ponctuellement dans le cadre de la coopérative ou de manière indépendante, ils participent à des groupes de travail de réflexion pour apprendre ensemble, se former et faire évoluer des projets notamment sur les valeurs de défense des partenariats à nouer, les évolutions des services à proposer, les formes de gouvernance à mettre en œuvre etc.

La proximité institutionnelle se nourrit de l'adhésion des acteurs à des principes, des valeurs communes. Les acteurs œuvrent à un projet commun. C'est ce type de proximité qui caractérise les réseaux sociaux, les communautés, les relations sont « encastrées socialement » avec un rapport de confiance. Nous avons interrogé une cinquantaine de sociétaires sur les motivations de leurs adhésions à l'organisation. Une majorité des nouveaux arrivants le fait par opposition à un monde bancaire classique qui apparaît comme opaque et participant aux financements de projets qu'ils réprouvent (armes, pollution, destruction d'emploi sont les termes les plus cités dans nos entretiens) ils deviennent sociétaires pour soutenir un projet social voir sociétal (sortir de la spéculation, protection de l'environnement, investissement citoyen, solidarités sont les mots les plus employés).

Les diverses formes de proximité se combinent pour rendre possible des initiatives, développer des capacités à faire ensemble, c'est un potentiel d'innovation pouvant déboucher sur des « dynamiques cumulatives ». Nous avons choisi de travailler à travers la grille des travaux de Pecqueur et Zimmermann (2004) car la segmentation choisie correspond à ce que nous avons retrouvé à la Nef. Ainsi la grille élargit la notion de proximité au-delà du simple phénomène spatial et l'étend à la proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle.

Notre étude sur le banquier itinérant marque la volonté de recréer une forme de proximité géographique même temporaire ou discontinue vis-à-vis d'acteurs à priori motivés par un projet commun et une vision commune. Nous souhaitions étudier les logiques de coopération et de co apprentissage du banquier itinérant et des diverses parties prenantes sur les territoires.

Notre étude aurait été incomplète sans un cadre théorique permettant d'apprécier le processus en train de se faire et complémentaires aux deux principaux piliers théoriques : l'école de la traduction.

Section 2 - L'école de la traduction

On retrouve dans la littérature diverses façons de parler de la traduction : Sociologie de l'acteur réseau, sociologie de l'innovation ou des réseaux sociotechniques. Nous avons choisi le terme de *Sociologie de la traduction* afin d'éliminer toute trace d'une possible confusion vis à vis du terme réseau d'une part et d'autre part parce que les textes fondateurs, parlent de « sociologie de la traduction » (Akrich, Callon et Latour 2006).

L'objet de la théorie développée par Callon et Latour dans les années 80 est d'analyser dans quelles conditions « émerge la science ». Ils s'intéressent notamment aux processus de structuration, la « description des mécanismes permettant un accord sur le contenu de l'expérience et la signification des résultats » (Callon et Latour, 1991 p24).

Selon eux, un fait scientifique, comme une machine, est la résultante de la mise en liens d'éléments constitutifs d'un système stable : « Une boite noire ». Les auteurs de la *Sociologie de la traduction* s'attachent à analyser le ou les processus permettant de parvenir à cet équilibre. Pour eux le phénomène est sociotechnique car ils pensent que sciences et techniques relèvent du même processus. Les divers éléments peuvent être de nature technique mais aussi sociale. Pour eux il n'y a pas d'un côté la science avec ses mécanisme isolés et de l'autre la société.

La théorie de la traduction permet d'appréhender à la fois la société mais aussi la production de la connaissance dans cette société notamment grâce à des concepts articulés. Callon et Latour, (1991).

Nous allons ici présenter les principaux concepts et leur articulation.

Le concept de réseau : les auteurs de la traduction parle d'une entité comme d'un point quand elle est stabilisée c'est à dire quand elle est une « boite noire », elle se distingue des autres entités par sa forme et son étendue. Chaque entité est un réseau au sens d'un « ensemble de relations associant une grande quantité d'éléments hétérogènes » L'entité se distingue à la fois par les éléments qui la composent mais aussi par leurs associations. Les entités sont complexes car elles sont à la fois effet et résultat.

L'entité est un effet car elle est imbriquée dans les réseaux comme un élément mais elle résulte aussi de la liaison des divers éléments. Le réseau est complexe et mouvant « l'identité des entités résulte des interactions en cours et évolue avec elles » (Callon et Law, 1997 p.104), l'exemple souvent donné est celui du système productif local, réseau composé d'éléments comme les industries, le territoire, l'innovation technique, les aides publiques, les ressources, etc. et les interactions entre ces divers éléments.

Les actants sont le second concept mis en valeur par la traduction.

L'action n'est pas que le fait des êtres humains. Dans la lignée de Greimas et Courtes (1979) la traduction reconnaît comme acteur ou plutôt comme *actant*, tout unité discursive investie de rôles multiples et évolutifs. Ainsi les objets peuvent être des acteurs ou plutôt des actants s'ils jouent un rôle. L'exemple classique, donné par Latour (1996) est celui du porte clé d'hôtel qui, par son poids et sa forme, est porteur d'un rôle (aider à ne pas oublier la clé en partant). Le concept gomme la distinction entre le sujet et l'objet car en effet la distinction se fonde sur la seule capacité du sujet à agir, ce que la théorie de la traduction récuse. Les actants constituent eux-mêmes des réseaux socio techniques caractérisés par les relations qu'ils entretiennent et par les conséquences que leur association a sur les relations.

Le processus de traduction est le troisième concept que nous présenterons, c'est le processus qui permet l'articulation des actants au sein des réseaux. Les éléments sont transformés pour qu'il y ait convergence des actants. Cette convergence s'opère grâce à des éléments de persuasion utilisés par les actants tels la négociation mais aussi le calcul ou la duplicité à travers un rapport de force (Callon Latour 2006). Le processus réussi s'il aboutit à un consensus qui va donner naissance à un point, c'est à dire une zone d'équilibre. Les étapes de la traduction sont au nombre de 4 : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation des alliés (Callon, 1986).

La problématisation correspond à l'identification des problèmes et la définition des actants concernés qui vont se retrouver en situation de coopération avec une possible convergence.

Les actants voient leur propre énoncé modifié au profit d'un énoncé partagé. (Lascoumes 2010), à ce stade des alliances peuvent émerger.

La phase d'intéressement vise à l'enrôlement des actants c'est « le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon 1986 P 189).

Nous articulons l'ensemble de ces trois écoles pour construire le cadre de notre recherche et élaborer nos résultats selon une méthode que nous allons ici présenter.

Chapitre 3 : Choix méthodologique et design de la recherche

Introduction

« Les sciences de gestion auraient donc vocation à analyser et concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée » (David, 2000) Les sciences de gestion s'entendent souvent comme des sciences de l'action et pourtant les études de terrain ne sont pas la norme (Bartunek, 2007 cité par Felix 2009). Nous rappellerons que l'objectif de notre travail de recherche est de mesurer les effets de l'implantation du BI, d'isoler ce qui va tendre à générer isomorphisme et isopraxisme ou au contraire hétéropraxie et hétéromorphisme dans cette implantation, d'en expliciter les mécanismes et d'en analyser les conséquences.

Opérationnellement pour l'organisation il s'agit de concevoir, élaborer une forme de présence au territoire permettant en même temps à la coopérative financière de collecter des fonds, financer des projets tout en mobilisant son sociétariat et ses partenariats. Ces objets nous paraissent d'emblée correspondre à une recherche intervention. Notre passé de cadre de banque, notre bonne connaissance du terrain et une première phase de lecture et de réflexion dans le cadre d'un « Master recherche » sur l'implantation de la Nef dans les territoires, tout nous pousse à réaliser cette expérience in vivo. Cette méthode où « le chercheur devient « un ingénieur organisationnel » qui conçoit un outil, le met en place dans l'entreprise et l'évalue avec les utilisateurs » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997) servira à la fois le développement de l'activité et le déploiement et l'évaluation de notre expérience.

Après avoir établi le cadre théorique de notre réflexion nous allons expliciter le processus de mise en œuvre de notre recherche.

« L'objectivité de la science n'est pas une question d'individu, intéressant les hommes de science pris à part, mais une question sociale qui résulte de leur critique mutuelle, de la division du travail amical-hostile entre scientifiques, de leur collaboration autant que de leur rivalité ». L'explicitation rigoureuse de notre mode opératoire de recherche est d'autant plus important que notre travail est mené dans un cadre constructiviste tel que développé par LeMoigne (1995, 2000, 2002) et Avenier (2010).

Dans un premier temps nous préciserons notre chemin vers la connaissance et les choix opérés, dans un second temps nous reviendrons sur les méthodes de collectes et d'analyse de données au sens de « matériau empirique rassemblé ». Ce retour sur la démarche de recherche est incontournable pour « accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer

un caractère cumulable » (Perret et Séville, 2007, p.13). Puis enfin nous y adjoindrons une boite à outil conceptuelle qui emprunte aux analyses processuelles afin de rendre compte du processus à l'œuvre.

Nous allons tout d'abord préciser le paradigme épistémologique choisi, ce choix aura des conséquences sur le design général de notre recherche.

Section 1 - Posture et épistémologie

Revenir sur notre posture épistémologique renvoie au processus de production de connaissances. Plusieurs possibilités s'offrent à nous et dépendent de notre vision du monde en tant que chercheur. Comment enclencher cette réflexion ?

a- La réflexion épistémologique

Le travail épistémique s'analyse à travers 3 questions selon Perret et Séville (2007) :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- De quelle manière la connaissance est-elle élaborée?
- Quelle est la valeur des connaissances produites ?

La première question est dite gnoséologique[12]. Elle renvoie à un questionnement de type ontologique : qu'est-ce qu'il y a à connaître, quel est la nature de la réalité et quelle est la « vision du monde social » du chercheur (Perret et Séville op cité). C'est également un questionnement épistémique avec des interrogations sur les relations entre sujet connaissant et sujet connaissable (le lien sujet/objet) et le statut de la connaissance produite.

La seconde question est de nature méthodologique et s'intéresse au processus choisi pour construire ou appréhender la connaissance.

La troisième question est d'ordre éthique et dépend des réponses aux deux premières questions. Le chercheur se pose la question de la valeur ou de la validité scientifique de la connaissance qu'il a produite.

Il apparaît important de réfléchir à l'ensemble des trois questions et de ne pas se limiter à la question purement méthodologique. Pour se positionner, le chercheur peut interroger différents paradigmes épistémologiques, c'est-à-dire un ensemble cohérent de réponses aux questions

[12] La gnoséologie est la partie de la philosophie qui traite des fondements de la connaissance, source dictionnaire Larousse

épistémologiques, ce sont des schémas, des cadres de réflexion précieux pour sa démarche de recherche.

« Chacun a ses philosophies, qu'il soit ou non conscient du fait, et nos philosophies ne valent pas grand-chose. Cependant l'impact de nos philosophies sur nos actions et nos vies est souvent dévastateur. Ainsi, tenter d'améliorer par la critique nos philosophies devient une nécessité » Karl Popper.

En croisant le statut de la connaissance, la nature de la réalité, la façon dont la connaissance est produite, le chemin vers celle-ci et les critères de validité, on peut établir une classification en 3 types de paradigmes : positiviste, interprétativiste, et constructiviste.

Ces typologies ne sont pas monolithiques et bien des courants les parcourent. Les paradigmes « ne sont en dernier ressort que des modalités stratégiques d'appréhension arraisonnantes du réel par une subjectivité » (Rappin, 2011, p.479).

On constate des points communs entre les paradigmes interprétativistes et constructivistes notamment dans le statut de la connaissance : l'hypothèse est que la réalité dépend de l'observateur en totale opposition avec le paradigme positiviste. Pour ce dernier la réalité possède ses lois propres et le chercheur doit aller les atteindre, mais sujet et objet restent indépendants.

Les chemins de la connaissance sont également différents pour les trois courants.

- Pour les positivistes le chercheur observe un objet et explique son fonctionnement vu de l'extérieur.
- Pour les interprétativistes il faut comprendre le sens donné par les acteurs.
- pour les constructivistes il faut construire la réalité des ou avec les acteurs étudiés.

Donc en fonction du projet du chercheur et la place qu'il tient dans le projet de recherche ses choix posturaux vont être différents.

Nous reprenons ici la classification à travers un tableau emprunté à M. Thiétart

Tableau 11 : Les positions épistémologiques

Les paradigmes / Les questions épistémologiques	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la 'réalité'	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de 'pour quelles causes …' Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de 'pour quelles motivations des acteurs …' Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de 'pour quelles finalités …' Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Sources « Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste » (Thiétart et al. 2003 : 14-15)

La validation de la connaissance produite comme sa finalité est un élément discriminant pour le choix du paradigme :

- Pour les positivistes trois critères posent le caractère scientifique de la connaissance produite : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité.
- Pour les interprétativistes les critères d'une connaissance scientifique sont le caractère idiographique et les capacités d'empathie du chercheur.
- Pour les constructivistes les critères d'enseignabilité et d'adéquation font plus ou moins consensus mais nous développerons ce point car nous avons choisi de travailler dans ce cadre.

b- Notre choix de la posture constructiviste

Notre recherche s'apparente bien à l'appréhension de « processus organisationnels complexes multicritères, multi-acteurs et multi-rationnels » (Chanal et al. 1997). Elle nécessite une aide à la construction auprès des acteurs mais provoque dans le même temps un apprentissage mutuel. On retrouve cette volonté pédagogique dans le courant constructiviste.

b-1 Paradigme constructiviste et sciences de gestion

Les sciences de Gestion interviennent dans un univers complexe et se définissent davantage par le projet de connaissance que par leur objet. Il faut rendre intelligible l'intervention au cœur des organisations et « identifier les processus cognitifs de conception par lesquels sont élaborées des stratégies d'action organisationnelles possibles et par lesquels ces systèmes se finalisent, s'auto-représentent et mémorisent leurs actions et leurs projets dans des substrats qu'ils perçoivent complexes » (Le Moigne, 1990). Donc pour Le Moigne, les travaux en sciences de gestion s'inscrivent d'emblée dans un paradigme constructiviste, la réalité est alors un construit. On retrouve aussi chez McKelvey la référence à un univers complexe, les phénomènes sociaux étant au cœur d'éléments qui « interagissent de façon dynamique, non linéaire et avec des boucles de rétroactions récursives » (McKelvey, 1997). Le phénomène collectif est plus complexe que les individus ou les évènements qui le composent « ils n'obéissent qu'à leurs lois propres en phénomènes d'auto-organisation » (Rojot, 1996) ; Certains auteurs (Dupuy, 1992) évoque une « auto transcendance ». Les phénomènes collectifs sont infiniment plus complexes que les individus qui les ont engendrés.

Les activités humaines sont récursives au sens où « elles ne sont pas créées '*ab initio*' par les acteurs sociaux mais recréées sans cesse par eux en faisant usage des moyens mêmes qui leur permettent de s'exprimer en tant qu'acteurs » (Rojot, 1996). Une relation dialectique entre action et structure est supposée par Giddens, les systèmes sont des co-construits d'acteurs pas toujours de façon intentionnelle et avec une finalité ou des résultats qu'ils ne maitrisent pas. Comment alors appréhender cette réalité, sur un mode extérieur ? Le rôle du chercheur sera alors dans la construction mentale de la réalité n'intervenant qu'indirectement dans la réalité.

b-2 La cohérence de la posture constructiviste

Trois principes constituent les piliers du constructivisme au-delà de toute la diversité des courants disciplinaires et philosophiques :

1- La négation du présupposé ontologique, c'est une démarcation très nette avec les positivistes. La science ne saurait poursuivre un objectif de connaissance du réel d'une part et d'autre part cette réalité n'est ni indépendante ni antérieure à l'observant chercheur.

2- La Co-construction des problèmes avec les acteurs : la progression scientifique est un processus continu de tâtonnements bifurcations et allers retours : nous ne sommes pas sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances qui s'empilent. On procède par itération permanente entre théorie et terrain (Piaget 1970).

3- La construction d'artefacts comme projet de recherche : il s'agit de repérer des processus cognitifs à l'origine des stratégies d'action (Simon 1990). On se rapproche ici de l'ingénierie dans le sens ou on retrouve une science de conception davantage qu'un simple travail d'analyse. Le projet qui définit les objets scientifiques doit être de plus strictement modélisé pour acquérir son statut scientifique (Le Moigne 1990). Décider n'est pas résoudre un problème, c'est le construit d'un décideur, doté de rationalité et « mettant en œuvre des processus de délibérations appropriés » (Giordano 2003).

b-3 Les critères de scientificité de la connaissance dans le courant constructiviste

Les données scientifiques ainsi produites ne rentrent pas dans le cadre d'une démarche vérificationnisme propre au paradigme positiviste. Dans ces conditions quels sont les critères de validité du travail produit, des recherches menées ?

Deux critères existent qui sont liés au fait que la valeur de la connaissance s'acquiert grâce à l'évaluation du système observant : les critères d'adéquation et d'enseignabilité.

Le critère d'adéquation découle du fait que le statut de la connaissance n'est pas une représentation unique d'un monde réel. C'est juste une voie possible de connaissance ; donc une connaissance produite est valide ou adéquate si et seulement si elle suffit à un instant T à expliquer ou maitriser une situation ; « une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir » (Von Glaserfeld, 1988). On peut en tirer comme conséquence que la validation n'est jamais acquise et que le savoir est une interprétation conjecturale.

Le critère d'enseignabilité indique que la connaissance produite doit être transmissible donc les qualités pédagogiques sont un élément fondamental pour mesurer les résultats

Tableau 12 : Éléments structurants et critères de scientificité :

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter-relation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artéfacts (orientation pragmatique)	

Source : synthèse tirée de Charreire et Huault, 2001

La méthodologie des connaissances constructibles se fonde sur deux principes :

- Le principe de modélisation qui permet de produire des énoncés raisonnés
- Le principe d'action intelligente qui par opposition aux épistémologies positivistes valide une forme d'action descriptible à postériori ce qui permet de valider des solutions qui conviennent (Le Moigne 1995).

Il n'y a pas de norme de rationalité universelle pour évaluer la théorie scientifique produite donc la distinction science - non science n'est pas pertinente (Chalmers, 1987).

Section 2 - La recherche participante

Nous avons choisi la posture de la recherche participante car notre question de recherche s'est incarnée dans une mission au cœur d'une organisation en évolution rapide. Nous souhaitions à la fois étudier une situation de changement et construire un nouvel outil de gestion. Nous avons fonctionné en partenariat avec l'entreprise partenaire du Cifre, en explorant un nouveau schéma organisationnel. La recherche intervention parait d'emblée adaptée à notre projet d'étudier l'implantation du banquier itinérant et ses conséquences sur les tendances isomorphes de la coopérative.

Pour David il y a 4 possibilités d'intervention en sciences de gestion selon une typologie intégrant deux paramètres :

Tableau 13 : L'objectif du chercheur et sa démarche.

		OBJECTIFS	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
DEMARCHE	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	**Observation, participante ou non** Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié	**Recherche-action** Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	**Conception « en chambre » des modèles et outils de gestion** Elaborer des outils de potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain	**Recherche-intervention** Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Source : Formalisation et contextualisation du changement dans les quatre démarches de recherche d'après David, 2000

a- La recherche intervention

Comment se définit ce concept de recherche intervention ? Proche de la recherche action elle s'en différencie par le fait que la recherche intervention s'insère dans un projet concret mais elle la rejoint en « s'inscrivant dans des réalités sociales envisagées comme des systèmes complexes (Multiplicité des rationalités et des représentations, interdépendance entre les dimensions à l'œuvre dans le système, caractère dynamique du système…) » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p.86).

Les sciences de Gestion s'appréhendent comme une science de la conception et non uniquement comme une science d'analyse, une « science qui se définit par son projet de connaissance beaucoup mieux que par son objet de connaissance » (Le Moigne, 1995 : 130). Les sciences de gestion nous apparaissent donc en tant qu'objet d'analyse et de pilotage d'actions organisées (David 2000), le rôle du chercheur en gestion serait donc de « connaître et intégrer les résultats disciplinaires, mais les dépasser en créant des cadres conceptuels à même de guider les processus cognitifs et organisationnels dans lesquels viendront, en pratique, s'insérer des données nécessairement situationnelles et contingentes. Il lui faut accepter de contribuer scientifiquement à une pensée stratégique qui ne peut se réduire à la seule juxtaposition de résultats analytiques partiels, mais doit rechercher les articulations créatives, les combinaisons et les intégrations novatrices » (Martinet, 2000) .

La recherche intervention en accordant une place centrale aux activités de conception semble donc tout indiquée dans notre recherche en tant que « processus d'interactions complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des intervenants-chercheurs en management, chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation ». (Plane, 2000)

C'est un type de recherche qui implique des allers retours entre l'expérimentation terrain, les connaissances du chercheur et la représentation des acteurs de l'organisation.

La recherche intervention présente les caractéristiques suivantes :

- Le chercheur intervient directement dans une construction de la réalité
- Le processus d'apprentissage est un processus collectifs d'acteurs constitué du chercheur intervenant et des membres de l'organisation
- La recherche intervention vise l'élaboration de connaissances actionnables c'est-à-dire à portée générale et pouvant être mobilisées par des acteurs hors du cadre de la recherche
- L'objet de recherche doit satisfaire à la fois les attentes théoriques du chercheur maos aussi les attentes pratiques des praticiens
- Enfin dernière spécificité la construction ne l'objet n'est pas *a priori* elle se construit.

Cette posture nous permet de proposer et d'étudier des innovations organisationnelles de façon complète et efficace. Cependant elle présente des difficultés pour le chercheur notamment être en capacité de construire en alternant monde empirique et monde théorique « il s'agit, en effet, pour lui, d'une part de maîtriser les connaissances théoriques lui permettant d'élaborer un modèle, mais également des compétences méthodologiques et techniques satisfaisant la nécessité d'ancrage et d'efficacité de l'outil dans un contexte particulier » (Allard-Poesi et Perret, 2003).

La légitimation des connaissances produites peut poser question dans la mesure où il apparaît ainsi difficile de chercher à produire des connaissances qui, tout à la fois, soient utiles aux acteurs et disposent d'une portée théorique. L'objet et le dispositif de recherche risquent en effet à tout moment de devenir le monopole de l'une ou l'autre des parties […]. La résolution de cette tension dynamique « dedans/dehors » […] posera toujours question quant à la légitimité des connaissances produites ».

b- Entre chercheurs et praticiens « le participatory inquiry paradigm »

La recherche participative est une des formes possibles d'intervention d'un chercheur en présence d'un problème concret, identifié ou même simplement pressenti par un ou des praticiens.

Cette forme de recherche participative a pour particularité de susciter une collaboration étroite entre chercheurs et professionnels du terrain qui se transforment en co-chercheur. La méthode est particulièrement opportune dans des missions comme la conduite du changement ou l'introduction d'une innovation en termes d'outils ou de formes organisationnelles ce qui était le cas de notre projet d'étude au sein de la Nef. Notre démarche se rapproche à bien des égards de la coopérative inquiry, ou recherche collaborative. Dans ce type de recherche, le postulat de départ de ce « participatory inquiry paradigm » Heron et Reason (1997) est que la connaissance naît de l'interaction entre acteurs: "The participative perspective sees a world not of separate things, as a positivist view would have, not as a socially reinforced construction of the human mind as held by the various relativist perspectives, but rather of relationships which we co-author" (Reason, 1998: p.159).

On trouve une succession d'étapes alternant réflexion et action, la recherche se fait avec des acteurs et non sur des acteurs. Les chercheur n'occupe alors pas une place privilégiée, les praticiens ne sont pas des simples sources d'informations. Ils sont facilitateurs et co créateur de connaissance (Allard-Poesi et Perret, 2003).

c- Les spécificités de la recherche « intervenante » en économie sociale

Draperi (2012) s'interroge sur « les conditions de production des pensées qui alimentent l'économie sociale ». Comment étudier l'alternative « sans théorie alternative » ? L'objet d'étude entraine-t-il de facto une « épistémologie originale et une praxéologie coopérative », dans l'économie sociale encore plus qu'ailleurs les acteurs « scientifiques » ne sont pas neutres vis-à-vis de leur terrains. Ils sont des acteurs pensants et agissants pour transformer le monde. La posture de recherche-action ou intervention permet la transformation de l'expérience particulière en connaissance transmissible : elle est le moyen de collecter des données pour le chercheur mais aussi un moyen de formation de transmission du savoir.

d- Les modes d'engagements en science de gestion

D'autres auteurs défendent une autre façon de travailler ses réalités, Romme (2003, 2004) déterminent ainsi trois modes d'engagement dans la recherche en sciences de gestion, le mode science, le mode « humanities » et le mode design.

Pour le mode « science » la connaissance émerge de la découverte et de l'analyse des objets. Les phénomènes organisationnels sont des objets de recherche empiriques, l'objectivité du chercheur est admise consensuellement.

Dans le cas du mode « humanités », la connaissance est un construit, il est donc dépendant des représentations du réel, de l'expérience, des acquis, du vécu des acteurs y compris du chercheur lui-même ; « l'objectif d'appréciation de la complexité est dans ce courant prioritaire sur l'objectif d'atteinte de la généralité » (Romme, 2003)

Le dernier mode, le mode « design » reconnait que la connaissance est pragmatique et doit donc être au service de l'action, pour ce courant la connaissance est par nature « normative et synthétique » (Romme, 2004)

Le tableau de synthèse suivant, présenté par Pascal reprend le cadre de Romme et permet de visualiser aisément les complémentarités et les écarts entre les 3 approches.

Tableau 14 : Synthèse des approches en sciences de gestion

	Science	*Humanités*	*Design*
Objectif	Comprendre les phénomènes organisationnels, sur la base d'objectivité consensuelle, en découvrant les *patterns* et forces qui expliquent ces phénomènes.	Décrire, comprendre et avoir des réflexions critiques sur l'expérience humaine des acteurs dans le cadre de pratiques organisées.	Produire des systèmes qui n'existent pas encore c'est-à-dire induire des changements dans les systèmes existants pour obtenir ceux que l'on souhaite.
Modèle	Les sciences naturelles (comme la physique) mais aussi d'autres disciplines qui ont adopté cette approche comme l'économie.	Les sciences humaines en général (comme l'histoire, la littérature, la philosophie par exemple).	Conception et ingénierie (architecture, informatique, aéronautique)
Vision de la connaissance	*Représentationnelle* : la connaissance représente le monde tel qu'il est, la nature de la pensée est descriptive et analytique. Plus spécifiquement, ce courant est caractérisé par la recherche de connaissances générales et fondées et un « bricolage » de formulations, d'hypothèse et de tests.	*Construite et narrative :* toute la connaissance émerge de ce que pensent et expriment les acteurs à propos du monde ; la pensée est critique et réfléchie.	*Pragmatique* : la connaissance est au service de l'action, la pensée est normative et synthétique. Plus spécifiquement, ce courant postule que chaque situation est unique et fixe des objectifs à atteindre. Il accorde une importance toute particulière à la participation, au discours comme mode d'intervention et à l'expérimentation pragmatique.

Nature des objets	Les phénomènes organisationnels sont appréhendés comme des objets empiriques, dotés de propriétés descriptives et qui peuvent être efficacement étudiés en adoptant une posture extérieure.	L'accent est porté sur les discours dans lesquels les acteurs et les chercheurs s'engagent. La priorité est donnée à l'appréciation de la complexité d'un discours et non à l'obtention d'une connaissance générale.	Les problèmes organisationnels et plus généralement les systèmes sont appréhendés comme des objets artificiels dotés de propriétés descriptives mal définies, qui requièrent des actions non routinières d'agents placés au cœur des pratiques. Ceci suppose alors des objectifs et des cibles à atteindre.
Modes de développement théorique	Découverte de relations causales générales entre variables elles-mêmes exprimées sous forme d'hypothèses dont on cherche la validité. Les conclusions restent dans les limites de l'analyse.	La question clé de ce courant peut se résumer comme suit : dans quelle mesure une certaine catégorie d'expériences humaines est vraie, juste … ?	Est-ce qu'un ensemble intégré de propositions de conception fonctionne dans une certaine situation mal définie ? Ici, la conception et le développement de nouveaux artefacts ont tendance à dépasser les frontières de la définition initiale de la situation.

Les trois idéaux-types d'engagement dans la recherche en sciences de gestion (adapté de Romme, 2003 : 559) Pascal, 2006

Section 3 - La méthodologie de la recherche

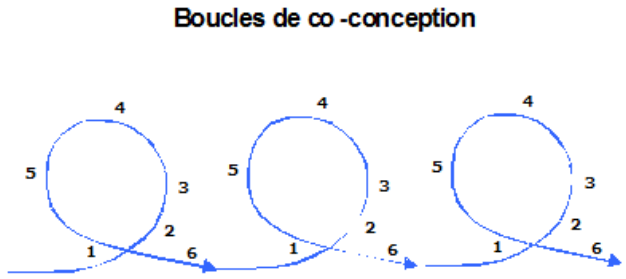
Pour appréhender notre terrain en immersion nous avons utilisé de nombreux outils de collecte de données, enquêtes par entretiens ouverts ou semi directs, questionnaires, observations participantes ou pas, étude documentaire dont nous détaillerons plus loin les protocoles. Une méthode bien particulière liée à notre recherche participante a été la boucle itérative.

a- Les boucles itératives

Nous avons fonctionné de façon générale selon des boucles itératives. Nous retiendrons le « couplage méthodologique » proposé par Pascal (2008) à travers la conception et l'usage des boucles itératives de co-conception.

Elle rapproche les méthodes de Romme et Endenburg (2006) avec celles d'Hatchuel et Mollet (1986) et construit un modèle successif d'actions qui « combine à la fois des problématiques de terrain et des connaissances issues de théories en sciences de l'organisation ».

Schéma n°19 La boucle de co conception



Source : Pascal 2006

Le couplage permet de suivre un cheminement pour construire un modèle d'intervention à la fois en phase avec les attentes du terrain et solidement campé sur les sciences de l'organisation

Le couplage mis en œuvre est celui ici :

1- Perception du problème

2- Transformation des perceptions en concepts et données, Mobilisation des sciences de l'organisation pour en déduire des principes de constructions et des règles de design

3- Contextualisation des règles du design et mise en place des scénarios

4- Matérialisation des outils et mise en forme d'un procès opérationnel

5- Expérimentation et évaluation

6- Phase de changement

Source : schéma établi sur la base des travaux de Pascal 2006

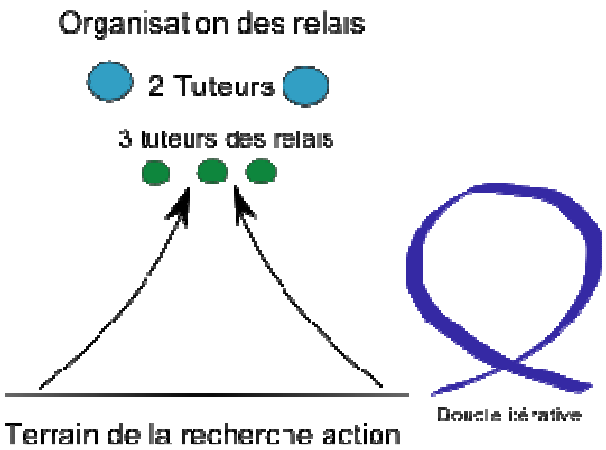
La nature des interactions terrain /recherche a été évolutive en fonction des phases de l'expérience, Nous avons synthétisé les types d'interactions entre la recherche intervention et l'organisation sur les 4 schémas suivants. Le premier permet de visualiser le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise en début de recherche, on peut y visualiser le volume et l'ampleur de la boucle itérative construite et entretenue, le second, le troisième et le quatrième sont des visualisations de ces mêmes éléments au fil du temps

Pour favoriser la clarté de notre présentation nous rappelons ici brièvement les phases de l'organisation

Tableau 15 Les phases de développement de la Nef

Phase de l'organisation	Phase I	Phase 2	Phase 3	Phase 4			Phase 5
	De 1978 à 1984/1988	1984/88-2005	2005-2010	2010-2014			2015 …..
Phase de notre expérimentation			Temps 1	Temps 2	Temps 3	Temps 4	
			2009-2010	2010-2011	2011-2013	2013-2014	

Schéma n°20 Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise au temps 1 de la recherche action



Source création de l'auteure

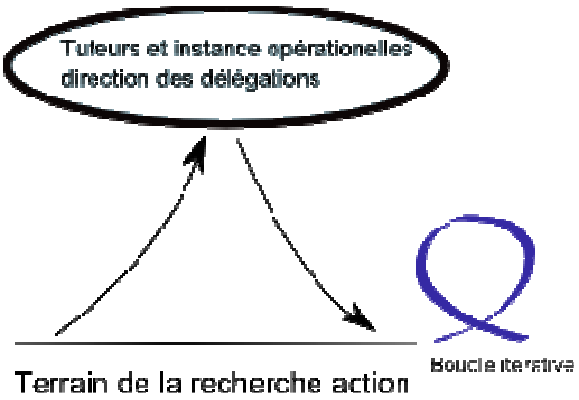
Dans le début de notre processus de recherche intervention, ce sont les données remontées de notre recherche terrain, (dans un premier temps analyse de la présence de l'organisation sur les territoires et ensuite test d'implantation d'un Banquier Itinérant en Provence) qui nourrissent les rencontres. Lors de réunions avec l'entreprise nous établissons des comptes rendus, des propositions. Ces alternances recherches théoriques/ test de terrain/ remontées vers l'entreprise donnent lieu à des boucles itératives denses.

Le lien recherche entreprise se fait avec les tuteurs du projet à la Nef (le responsable des projets et le responsable de la délégation de Lyon dont nous dépendons), mais aussi avec les relais de l'organisation salariés ou parties prenantes au sens plus large notamment les sociétaires actifs des structures.

Les relais vont être les salariés avec qui nous serons en lien. Un binôme est créé avec la chargée de crédit affectée à la région aixoise, elle travaille à Lyon et avant l'implantation du banquier itinérant elle se déplaçait à la rencontre des porteurs de projet. Ce sera un acteur clé de l'expérimentation, avec une connaissance de l'organisation, de ses méandres informationnels, de ses contraintes techniques. Les liens vont être aussi denses avec quelques services centraux comme la vie coopérative qui gère les liens avec le sociétariat ou la communication.

La phase II correspond au schéma suivant avec des allers retours réguliers entre les tuteurs mais aussi les instances salariées et la direction des délégations, l'organisation souhaite des décisions opérationnelles pour la fusion avec Banca Etica et l'expérience menée lors de notre recherche action est elle aussi alimentée de leurs attentes, leur retours.

Schéma n°21 Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise au temps 2 de la recherche action

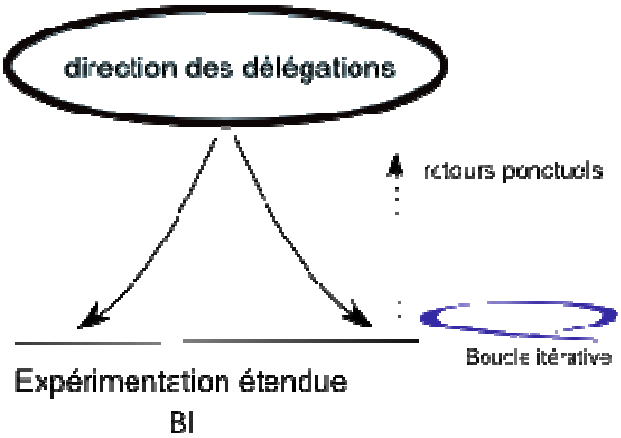


Source création de l'auteure

La troisième phase correspond à la période incertaine de l'après Banca Etica l'expérimentation menée en région PACA est mature elle a été conduite sur la base d'un modèle d'insertion territoriale de type passeur de ballon.

Le banquier itinérant est en lien avec un binôme à Lyon qui continue à travailler la partie technique du métier de financeur de projets. Les premières conclusions ont été faite, la présentation des résultats aussi, une proposition de réorganisation plus globale a été réalisée mais n'a pas été suivie. Le directoire a changé et la recherche que nous menons est à ce stade plus stratégique, l'organisation se recentre avec l'échec de la fusion avec Banca Etica, le responsable des projets a quitté la Nef et notre lien se fait avec la partie opérationnelle de la coopérative, la direction des délégations.

Schéma n°22 Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise au temps 3 de la recherche action

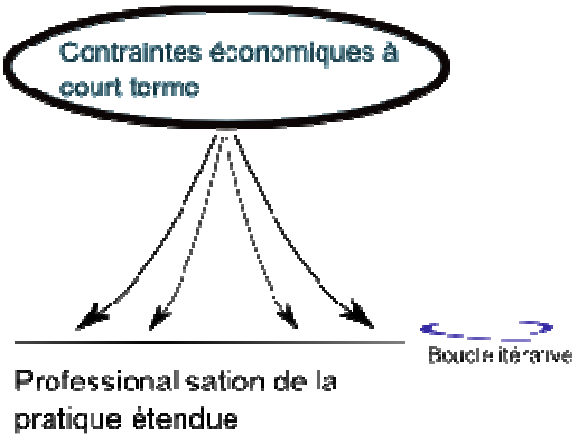


Source création de l'auteure

La dernière phase schématisée ci-dessous montre des boucles itératives appauvries voir quasi inexistantes, les décisions sont prises par la direction centrale qui décide de l'extension des recrutements de banquiers itinérants mais le lien avec la recherche se distend, les retours sont ponctuels pour faire remonter des blocages, des pistes d'amélioration.

La phase expérimentale et d'innovation organisationnelle est terminée pour l'entreprise, notre statut a également changé. Le contrat Cifre est terminé est notre statut est celui d'une salariée embauchée pour être banquier itinérant, les liens sont différents et les reculs théoriques ou les analyses réflexives sont uniquement de notre chef et de nature personnelle.

Schéma n°23 Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise Au temps 4 de la recherche action



Source création de l'auteure

b- La collecte de données

La méthodologie retenue permet d'appréhender la Nef sur les 5 années écoulées. Notre étude donne lieu outre l'expérience du déploiement en Provence, à des entretiens avec près d'une centaine de personnes. Nous avons pu observer et comparer des réunions semestrielles (réunions de salariés) des assemblées de sociétaires actifs annuelles, des assemblées générales et des assemblées régionales. Une étude documentaire a porté sur les archives de l'organisation, les discours des dirigeants, les documents commerciaux et les communications internes. C'est un large et dense terrain d'expérimentation à travers l'étude du réseau de la Nef, l'implantation du banquier itinérant, la mesure des résultats et le suivi de l'élargissement du projet à d'autres régions.

Nous avons collecté des données qualitatives et quantitatives par plusieurs méthodes :

- des entretiens formalisés directifs ou pas,

- des entretiens informels,
- des études documentaires,
- des observations participantes ou pas,
- la participation à la vie de l'entreprise en tant que salariée.

Notre terrain a été très riche d'opportunités, cela nous a permis de faire preuve « d'opportunisme méthodique » (Girin, 1989). Chercheur participant, co-construisant un nouvel objet organisationnel, nous n'avons pas suivi un chemin figé mais nous avons tracé un chemin en fonction de notre objectif pas à pas en lien avec nos partenaires.

Globalement notre méthodologie de collecte de données peut-être scindée en trois temps.

Le premier correspond à la prise de contact avec la coopérative, à la mise en place du terrain. Le second temps correspond au projet Banque Ethique Européenne BEE avec des directions de recherche plus axées sur le double mouvement développement territorial dans un cadre de croissance de dimension européenne.

Le troisième et dernier temps correspond aux trois dernières années avec une collecte et une analyse de données davantage ancrées dans notre problématique et ciblées sur des thèmes liés aux phénomènes d'isopraxisme et isomorphisme ou au contraire hétéropraxisme et hétéromorphisme.

b-1 Les entretiens

Les entretiens ont été conduits les 6 premiers mois selon des paramètres définis : attente/ Besoin/ Motivation/ souhaits/déception etc. mais en mouvements. Nous avons réajusté les thèmes abordés ou la méthode employée au fil de ces premiers pas dans l'organisation. Par exemple les premiers entretiens n'étaient pas assez cadrés et prenaient trop de temps ou restaient vagues dans les formulations, ou peu adaptées à notre analyse. Nous avons appris à poser les bonnes questions à trouver une juste présence avec un recul suffisant à la libre parole mais une présence suffisante pour guider l'entretien. Cette phase de cadrage a duré sur plus d'un semestre.

Après cette période, que nous pouvons qualifier de cadrage, nous avons continué à conduire des entretiens tout le long de la période d'expérimentation au sein de l'entreprise, il s'agissait d'ouvrir les champs de l'investigation, les rencontres, mettre en place un premier codage et en tester sa praticité et son efficacité.

Les entretiens exploratoires ont été réalisés dans la première phase de l'expérience banquier itinérant auprès des diverses parties prenantes de la Nef (salariés, sociétaires actifs ou pas, emprunteurs, épargnants, partenaires, etc.).

Ces entretiens ont eu lieu en tête à tête ou par téléphone sur des durées très variables entre 30 minutes et 2 heures.

Au total 22 entretiens de ce type vont être réalisés, dont une douzaine par téléphone, auprès des sociétaires pour en faire une première cartographie. Ces entretiens exploratoires sont faits sans guide préconçu pour les rencontres mais avec une grille de questions pour établir la cartographie du sociétariat.

Des entretiens semi directifs ont été réalisés auprès des salariés de l'ensemble des délégations avec le souci de mêler au mieux des anciens et des nouveaux pour améliorer une vision plus juste. Le but de ces entretiens était de connaître leurs attentes, leurs visions, leurs propositions sur la forme de la présence au territoire, leur propre idée du banquier itinérant. La partie non directive était consacrée à leurs remarques, leurs autres idées ou suggestions etc. Nous nous sommes entretenue avec 8 salarié(e)s, les entretiens ont eu lieu pour 6 par téléphone et 2 en « rencontre directe » à Lyon en profitant d'une réunion professionnelle. Ces entretiens ont donné lieu dans 5 cas à un second volet après une première phase d'expérience pour enrichir une boucle de réflexion.

Environ 2/3 des autres entretiens ont été réalisés avec l'aide d'une grille d'entretien générale, évolutive en fonction de la nature de la personne rencontrée Ces entretiens étaient réalisés avec des membres des instances, des porteurs de projets et des autres parties prenantes. Ils ont dans certains cas été le fait des demandes de tiers. Ainsi deux membres des instances ont souhaité nous rencontrer pour parler de la recherche et exprimer leurs opinions ou leurs avis. De la même façon, des partenaires « privilégiés » ont souhaité que nous leur parlions du projet Banquier itinérant ; cela a été l'occasion d'obtenir des rencontres pour leur poser nous-mêmes des questions notamment sur la notion de proximité et leur propre vécu avec la Nef, leurs attentes, leur regret, leur source de contentement etc. …

Ces partenaires « privilégiés » sont les membres du cercle cf.p140

Un premier codage est réalisé pour conserver les entretiens et anonymer les réponses.

Une grille d'acteurs va être établie dès les premiers temps et va s'enrichir tout au long de l'expérience. Nous avons codé les diverses interventions, les rencontres, dans ce tableau que nous avons conservé durant les 5 années.

Tableau 16 : Explications du code et les occurrences étudiées :

Soc	Sociétaires Plus avant dans l'expérience nous préciserons Soc A sociétaire actif pour les plus mobilisés	De 1 à 37 car 37 sociétaires entendus sur l'ensemble de l'expérience
Sal	Salariés	12
Ins	Instances membres du conseil de surveillance passé ou présent, membres du mité d'éthique, du directoire	7
Par	Partenaires des acteurs de l'ESS, des membres de structures partenaires (CRESS ESIA) des associations ou des structures en lien avec la Nef (Terre de liens Enercoop	29
Port	Porteurs de projet toujours sociétaires ils ont bénéficié d'un prêt de la Nef	9 en plus des 37 sociétaires Mais ils sont sociétaires aussi
Epar	Epargnants	7 en plus des sociétaires Mais ils sont sociétaires aussi
Prosp	Prospects	8 certains sont devenus sociétaires et ont ensuite étaient réinterrogés sous ce titre

Source création de l'auteure

Nous avons enrichi ce tableau de quelques données nous permettant de situer l'acteur interrogé.

La première colonne « en lien depuis » avec a été présente dès le début, les deux dernières questions ont été rajouté la seconde année d'expérience

Pour les entretiens directifs ou semi directifs nous posions systématiquement les questions, pour les entretiens non guidés nous notions des informations sur le sujet si il était abordé spontanément.

Tableau 17 : Les codes des acteurs

Code	En lien depuis …	Définir la nef	Attente vis-à-vis de la Nef	Perception des limites et des défauts de la Nef
Soc1				
Soc2				
Soc3 et..				
Sal1				
Sal2				
Inst1				
Inst2				
Part1				
Part2				

Source création de l'auteure

Voici un exemple de partie de tableau complété après un entretien

Tableau 18 Exemple de tableau d'entretien

Code	En lien depuis …	Définir la nef	Attente vis-à-vis de la Nef	Perception des limites et des défauts de la Nef
Sal2 Entretien 2013 /07	Embauche en 2011	Artisanal – éthique- familial- respect- bricolage (grimace) - grand élan	plus ouverte que banque x, donner du temps pour parler avec sociétaire ; des formations ;	Bricolage. on ne voit pas stratégie- pas assez de concertation ; transparence des décisions ? (gestuelle plus ample il y a de l'émotion, de la colère ?)

Source création de l'auteure

Les données qualitatives ont été codées en fonctions de mots clés ou d'Item générique comme transparence, clarté, écologie, solidarité etc. ….

Nous intégrons à notre retranscription des notes sur le comportement (geste d'approbation ou de rejet ; mimique etc.)

Pour l'ensemble des entretiens organisés, ou en tout cas planifiés, la posture de chercheur participant est clairement posée. Ce n'est pas toujours le cas et de nombreuses rencontres informelles dans le cadre du lien « naturel » de collègue de travail donne lieu à des échanges riches de renseignements, d'enseignements qui alimentent, nourrissent notre réflexion mais sont difficiles à quantifier ou à analyser précisément, impossible ou presque à retranscrire. C'est cependant un avantage très clair du contrat Cifre, cette « infusion » au cœur de l'organisation notamment en termes de rencontres et d'accès à l'information.

b-2 Les observations

Ainsi, nous avons, grâce au contrat Cifre, un statut particulier, puisque nous sommes salariée par la structure, avec une participation *de facto* à la vie de l'entreprise, puisque nous en faisons partie au sens juridique du terme.

Dans ce sens, nous avons pu procéder à des observations directes à de nombreuses reprises. Ainsi l'accès au terrain, aux informations, à la vie de l'entreprise est facilitée voir évidente. Cependant la situation présente des difficultés avec « le port en permanence d'une double casquette chercheur et praticien ». En préambule nous avions réalisé une première recherche théorique sur cette posture et 4 taches ont été mis en avant comme guide opératoire : « 1) être sur place parmi les personnes observées et s'adapter à ce milieu ; 2) observer le déroulement ordinaire des événements ; 3) enregistrer ceux-ci en prenant des notes ou par tout autre moyen ; 4) interpréter ce qu'il a observé et en rédiger un compte rendu ». Peretz (2004, p.11). Nous avons travaillé dans une démarche de restitution, pas dans un récit exhaustif (pas d'usage de dictaphone ou de façon très ponctuelle).

Nous avons, très rapidement, eu besoin de marquer symboliquement notre fonction de chercheur à certain moment, ou celle de « simple » salariée à d'autres moments, en nous mettant, par exemple, sur une table à l'écart pour prendre des notes pendant les réunions, les séminaires, les rencontres que nous voulions particulièrement analyser sur des critères ou des grilles d'écoute préparées par avance.

L'accueil a toujours été bon par les salariés, assez curieux de voir ce qu'il en résulterait. Les premiers questionnements se sont fait jour après la publication d'articles ou des mémos dans lesquels nous replacions des citations, nous analysions des propos ou des attitudes. Certains se sont alors sentis « sous le microscope » pour reprendre une impression entendue, mais les liens sont restés cordiaux.

Ces observations ont été des observations mixtes, participantes ou pas au gré de l'organisation de la journée. Elles concernaient d'une part les séminaires internes et les réunions semestrielles, en tout une dizaine de rencontres sur les 6 dernières années surtout regroupées sur les années 2009/2012. Ces rencontres ont lieu soit au siège de l'entreprise soit en extérieur dans des lieux avec hébergement où l'ensemble du personnel passent 2 jours.

5 rencontres vont se faire en réunissant les salariés de la délégation et les sociétaires actifs, une fois par an sur un week-end ; donc 5 rencontres en immersion complète sur un week-end. Ces observations ont été fécondes mais difficiles à organiser et à traiter.

Une prise de note sur des grilles d'analyse pré établies pour gagner du temps a été systématique. Elle a été complété par un récapitulatif *à posteriori* tous les soirs des éléments caractéristiques de la journée. Les grilles d'analyses ont suivi le format suivant

Encadré n° 1

Rencontre du …… 2012
Lieu
Thèmes abordés
Question de X mot clé ou sens général ou si important citation
Réponse de …
Mot clés utilisés

Nous avons utilisé un code de couleur de feutre pour mieux assurer le traitement *à posteriori* des données par exemple souligner en orange ce qui concerne le sociétariat, souligner en bleu les aspects techniques, en vert ce qui concerne le projet banque etc. ….

Cette création d'outils s'est faite avec l'éclairage de la méthode proposée par Peillé et Mucchielli (2003). Ils proposent de créer une thématisation pour identifier les thèmes qui émergent ce qui permet de détecter les récurrences des thèmes au sein d'un corpus. Les thèmes ont été choisis en premier lieu sur la base de nos lectures, de nos recherches puis ont été réactualisés en fonction de ce travail de thématisation, les thèmes ont bien sûr évolué dans les 5 ans de travail de thèse mais cette évolution en elle-même est à interroger.

Globalement les thèmes récurrents sont les suivants :

Technique bancaire/ militantisme/Vocabulaire professionnel/Projet sociétal/Remise en cause modèle dominant/transition

Les observations participantes concernent particulièrement des groupes de travail pour formaliser la fusion initialement prévue avec Banca Etica ; nous intervenions pour expliciter nos travaux et faire des propositions concrètes après avoir recueilli les attentes et les besoins des acteurs praticiens. Dans ces cas-là nous précisions systématiquement d'où nous parlions, quel était notre posture en intervenant. Nous avons une fois, précisé clairement que nous émettions un avis en tant que personne salariée et pas en tant que chercheur. Il nous est arrivé par deux fois de participer à de réunions de salariés et de dire clairement que nous n'avions plus la posture de chercheur et que nous ne divulguerions pas les informations entendues, les données communiquées etc.

Des rencontres particulières ont eu lieu lors des séminaires de correspondants; les correspondants étaient jusqu'en 2010 des sociétaires bénévoles très actifs à la Nef. Leur statut a

évolué mais des rencontres avec des sociétaires ont toujours lieu dans chaque délégation avec les équipes salariés pendant un week-end par an.

Nous avons systématiquement précisé notre posture de chercheur et nous avons profité de l'opportunité de rencontres pour réaliser des entretiens avec des sociétaires. A la marge de ces entretiens préparés, prévus et facilement analysés, ces séminaires ont été l'occasion de plusieurs dizaines d'heures de discussions, explications, narrations. Ils ont alimentés, irrigués notre réflexion et nourris nos expériences. Les sociétaires et leurs propres vécus, leurs propres expériences, leurs richesses humaines ont permis de compléter nos propres analyses théoriques. Ces rencontres sont également des points d'entrée pour un relationnel solide qui seront aussi une clé pour trouver des appuis sur les territoires d'expérimentation. Par exemple lors de ses rencontres nous avons pu tisser des liens avec des sociétaires qui ensuite vont nous aider à trouver des porteurs de projet, vont organiser des réunions de sociétaires, vont nous accompagner pour visiter des projets financés.

Les entretiens facilités par l'intégration dans l'organisation ont été très probablement des facteurs clé de succès de notre expérimentation. La teneur des questionnements et la nature des thèmes abordés ou la nature des questions posées ont été très variables dans le temps. Investie dans une vision itérative de la démarche de recherche nous avons modifié, recalé, réactualisé nos questions, nos grilles d'analyse, nos centres d'intérêt tout au long de la recherche, en fonction de l'avancée de nos recherches théoriques et aussi de nos premiers résultats, des premiers retours d'expérience, Par exemple notre enquête, notre questionnaire sur la cartographie, le profilage du sociétariat a été modifié en 2010. Une communication universitaire sur le sujet mentionnait une grille de questions et d'analyses qui nous paraissait plus riche, plus adaptée que celle que nous avions précédemment mise en place. Nous avons donc enrichi le questionnaire utilisé sur le terrain.

Les buts ont évolué dans le temps du fait de l'évolution du projet banque BEE. En effet les deux premières années de recherche, l'organisation est tournée vers le projet de fusion avec Banca Etica et la mission partenariale conclu avec la Nef met la priorité sur la constitution d'un réseau avec des caractéristiques particulières (présence au territoire en lien avec un agrément classique bancaire, BI comme point de relais sur le territoire avec un intermédiaire opérationnel en délégation). Après l'échec du rapprochement les données changent très sensiblement. Le projet change, les partenariats aussi ; notre posture de chercheur est modifiée par les évolutions de l'organisation et des thématiques prennent le pas sur d'autres par exemple la question de la perte de vigueur coopérative qui va réactualiser nos questionnaires ou nos grilles de lecture et que nous n'avions pas perçue les premiers mois de la recherche.

Le projet n'est pas linéaire et les allers retours terrains – théories ont été très nombreux alimentant à la fois la recherche de données mais aussi leur analyse.

b-3 Les données documentaires

Nous avons là aussi grâce à notre statut de salarié une totale liberté pour accéder aux données de la base, aux anciens documents, au compte rendu d'assemblée. Nous avons utilisé les présentations institutionnelles des AG depuis 2000 pour trouver des informations chiffrées sur la coopérative. Ce qui nous a permis une analyse quantitative notamment pour décortiquer le modèle économique de l'organisation et son fonctionnement. Nous nous sommes cependant heurtés à des difficultés d'accès à l'information. L'extraction des données informatiques est difficile voire impossible, par exemple pour mesurer l'évolution des activités de la collecte d'épargne, des demandes d'informations, notamment sur les zones travaillées par le BI. C'est une impossibilité technique du système informatique toujours en mutation et en maintenance après une bascule informatique défectueuse. Cela a été un frein à une mesure quantifiée précise des résultats de l'implantation et de la recherche-intervention. Pendant la période d'étude le système informatique a été modifié dans le but de mettre au niveau le système informationnel avec les besoins d'une banque avec une taille et des activités beaucoup plus importantes que la Nef en 2008, l'organisation a anticipée ses futurs besoins. Dans la mesure où la bascule informatique ne s'est pas faite de façon optimale, les requêtages restent difficiles voire impossibles ce qui limite notre analyse quantitative. La capacité technique informatique ne nous a pas permis d'y accéder mais d'autres moyens plus qualitatifs ont permis de trouver des pistes pour qualifier notre activité et ses conséquences ou plus précisément ses effets bénéfiques.

Nous avons eu accès à une base documentaire dense sur le manifeste et les travaux de rapprochement réalisé avec Banca Etica, un livre blanc avait été réalisé pour les 20 ans de la Nef avec des témoignages des fondateurs. Le site internet de la coopérative recelait beaucoup de données et notamment un forum ou l'organisation intervenait souvent jusqu'en 2010/2011. Nous y avons puisé des données, des réponses qui ont éclairées quelques questionnements.

Nous avons donc eu accès à un matériau très riche, diversifié, très dense qui nous permet de faire « une triangulation des données » (Yin 2003). C'est une méthode fondamentale surtout quand l'immersion dans l'organisation est totale, le risque est de ne plus savoir tracer la limite entre nos propres souhaits et ceux que nous observons, ou de flécher nos demandes ou nos attentes. En cours de recherche nous avons consolidé notre démarche par un systéme de codage partiel.

b-4 Le codage des données

Nous avons mené notre étude de cas en traitant les données accumulées en grande partie sous la forme de récit ou rapport de synthèse. Cependant à côté de l'étude de cas classiquement traduite avec la méthodologie selon Yin (2003), vu la richesse des données et la masse des informations recueillies, nous avons amorcé un codage de nos données en conservant la trame des champs organisationnels (Erlingsdottir, Lindberg, 2005) qui vont nous permettre d'analyser les formes d'isomorphisme et en interrogeant

- le projet ou le niveau des mots ;
- l'action ou le niveau des pratiques ;
- les instruments ou le niveau des formes organisationnelles.

Nous avons mis en place un outil qui dépasse la simple mise en forme des données, il permet de les simplifier et d'amorcer un processus d'analyse. L'ensemble permettant de tirer des conclusions valides notamment dans des cadre de processus de changement (Van de Ven et Poole, 1990, 2002 ; Pettigrew, 1990). Dans une première phase, telle que nous l'avons évoqué plus haut, nous avons dans un premier temps recueilli des données sous la forme de résumés et de récits d'entretiens ou de prise de notes. Le codage a été réalisé à postériori notamment grâce à la tenue d'un journal de bord alimenté régulièrement. Nous avons pré-codifié les données après une première phase sans codage qui a permis l'émergence de données collectées et l'avancée dans la problématique. Nos trois catégories ont été dictées par les 3 niveaux d'interrogations des champs organisationnels

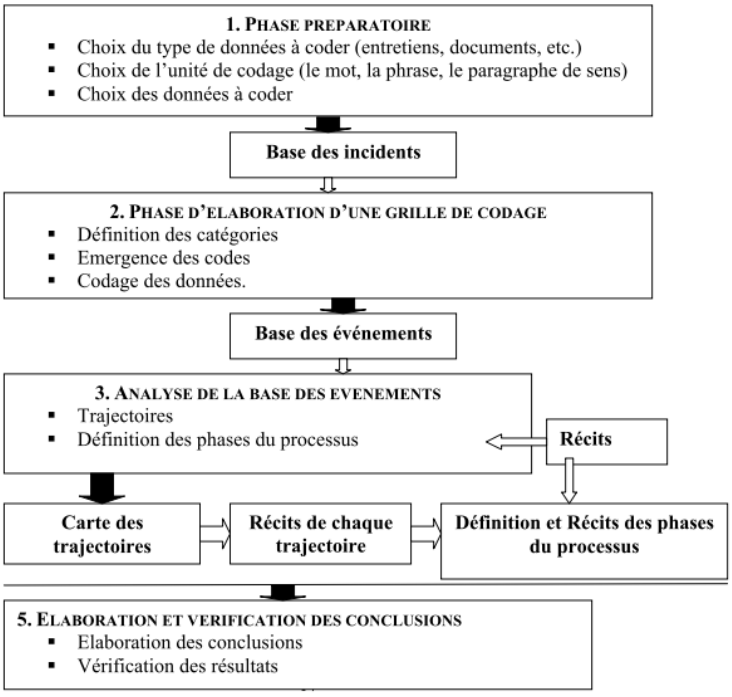
d- Projet/mot

e- Action/pratique

f- Instruments /formes organisationnelles

Le codage se fait en 5 phases ici schématisées :

Schéma 24 Codage des données en analyse qualitative



Source Saubesty, 2006

Sur ces bases nous avons mis en place une base chronologique des « incidents » relatifs à ces trois niveaux. Le terme d'incident recouvre ici une matière première observée qui peut concerner plusieurs codes.

Par exemple

L'incident suivant : « le directoire annonce que dorénavant on parle de clients » est codé ainsi

Date de l'incident	support	Nature de la collecte	Codes	EXPLICATIONS	
2/12/2014	Séminaire LYON	Prise de note	Projet Action	Le poids du mot Démarchage ?	

Notre codage a été partiel car réalisé sans logiciel qui ne nous paraissait pas adapté et sur une masse importante de données.

Section 4 - La boite à outils conceptuelle : l'analyse de processus

Au-delà de notre cadre théorique et de ce premier cadrage méthodologique, qui a permis de construire nos grilles de réflexion nous avons mobilisé une « boite à outils » conceptuelle qui nous a permis de guider notre recherche et d'opérer des tests, des essais ou de relancer des boucles itératives.

a- Présentation de la méthodologie

Nous nous appuyons sur un outil conceptuel susceptible de nous aider à développer une vision globale du processus, d'apprécier analyser comprendre une situation en mouvement avec rigueur et dans un cadre éprouvé.

L'analyse de processus (Mendez, 2010) nous a permis d'analyser l'évolution de l'organisation mais surtout d'en extraire et d'en isoler son mécanisme et de proposer un cadre explicatif aux bifurcations qu'elle a rencontré et aux diverses séquences qui se sont succédées. Ce type d'analyse s'appuie sur 4 piliers : les ingrédients issus du contexte, les séquences, les moteurs, les bifurcations.

Le processus s'appréhende dans un contexte donné, celui-ci posé cadré on découvre des éléments qui y jouent un rôle majeur que l'on nomme les ingrédients. « S'ils étaient absents ou différents le processus serait modifié. La séquence est une combinaison particulière d'ingrédients, les séquences, segments temporels, construisent les processus ». Chauvin et al (2010). Pour comprendre ce qui entraine le mouvement on parle de notion de moteur « un mécanisme complexe entraînant le mouvement des ingrédients et leurs assemblages, plutôt qu'une causalité première » (Pérocheau, Correia, 2010).

b- Les moteurs

4 types de moteurs peuvent faire avancer une organisation : programmatique, évolutionniste, dialectique et téléologique. (Van de Ven et Poole, 1995).

Le moteur programmatique renvoie à l'idée qu'une organisation a un cycle de vie avec des étapes prédéfinies ; nous n'avons pas mis en évidence ce type de moteur à la Nef.

Le moteur évolutionniste laisse la priorité à la capacité cognitive de l'organisation, sa capacité à apprendre de ses expériences, c'est un moteur présent mais de façon diluée à la Nef, il n'intègre, par exemple, pas suffisamment la construction sociétale et les rapports de force d'avantage à l'œuvre dans l'organisation. Ce sont là des facteurs clé de mutation que l'on retrouve davantage dans les autres types de moteurs.

Ainsi le moteur dialectique met en avant la dualité des pôles du quadrilatère de Desroches précédemment décrits. Les sociétaires, salariés, sociétaires élus, administrateurs, et managers salariés constituent les 4 pôles décrits par Desroches (1976). Dans chaque séquence les tensions et les rapports de force entre les pôles ont changés ont évolués, nous y reviendrons.

Le moteur téléologique se rencontre quand on détermine un « but global en réponse à un besoin exprimé » (Midler, 1996) il y a une finalité de l'organisation qui influence et conditionne les processus évolutifs. C'est là le moteur essentiel que nous avons rencontré à la Nef.

c- Les processus évolutifs

L'organisation est mue par les moteurs précédemment cités, elle peut sur leur impulsion et sur des ingrédients internes ou externes changer de direction ou la nuancer. Elle procède à une bifurcation.

La bifurcation se définit comme une redistribution, une recomposition majeure des ingrédients en présence. La Nef opère un processus de mutation « dans un contexte global structurant (réglementaires, concurrentiel, éthique etc.…), au sein duquel on isole à la manière de A. Pettigrew (1990), des ingrédients qui soient des éléments du contexte pertinents, c'est-à-dire jouant un rôle crucial dans le déroulement du processus » (Chauvin et al, 2010). Dans le temps du processus, nous interrogeons les divers ingrédients que nous retenons comme fondamentaux l'agencement des ingrédients retenus (l'environnement économique et réglementaire, la nature et l'intensité du projet social, le sociétariat dans sa vivacité et son organisation, les réseaux et les parties prenantes.) est « susceptible de se modifier et des configurations d'ingrédients vont se succéder, constituant des séquences » que nous présenterons dans l'étude de cas. (Chauvin et al, 2010)

L'analyse processuelle est un outil qui a permis d'évaluer les diverses phase de l'organisation et ce qui fait sa trajectoire ou la modifie.

A l'issue de cette première partie nous rappellerons ici notre problématique

L'émergence du banquier itinérant, en tant qu'innovation organisationnelle influence-t-il les tendances à l'isomorphisme et à l'isopraxisme de la coopérative ?

Notre matériau d'analyse a été analysé à partir des dimensions issues de notre cadrage théorique notamment en mobilisant des formes de proximité en installant la fonction du BI et en la testant, en utilisant la réflexion de la Sociologie de la traduction pour interroger le processus à l'œuvre et de façon globale en interrogeant le processus isomorphe en train de se faire , ou se défaire.

PARTIE 2 - ETUDE DE CAS ET EXPERIMENTATION

Chapitre 4 : La nef entre stratégie de différenciation et isomorphisme

Introduction

Nous avons pu pratiquer notre recherche intervention au sein d'une structure coopérative de 2009 à aujourd'hui. Les trois premières années dans le cadre d'un contrat CIFRE Cf. Annexe 1 et depuis 2 ans en tant que salariée, banquière itinérante d'abord prés d'Aix en Provence puis dans les Alpes de Hautes Provence à Forcalquier.

La Société financière de la Nef est une coopérative financière. Depuis sa création elle exerce une double activité de collecte d'épargne et d'octroi de crédits dans le cadre d'un agrément de la Banque de France.

Nous caractérisons dans un premier temps la Nef (Nouvelle Economie Fraternelle) en détaillant son historique et son activité mais aussi sa gouvernance.

En second lieu nous interrogerons son évolution

Section 1 - La Nouvelle Economie Fraternelle

« Fidèle à son principe fondateur « Pour que l'argent relie les hommes », la Nef cherche à créer des outils financiers de participation citoyenne pour mettre en marche et accompagner de nouvelles façons de produire, de consommer, d'entreprendre, d'habiter.

Les projets qu'elle soutient au quotidien sont donc ceux qui construisent la société de demain : agriculture biologique et paysanne, circuits-courts d'énergie renouvelable, recyclage, habitats participatifs et écologiques, auto-partage, commerce équitable, jardins d'insertion, etc... Les 33 000 sociétaires qu'elle rassemble sont de ceux qui ont choisi d'« être le changement » qu'ils souhaitent pour le monde. »

C'est ainsi que se présente la Nef sur le site internet dédié à promouvoir le projet « Banque Ethique » en 2014. Elle se définit par son projet social. Si rien ne différencie juridiquement la Nef d'un autre établissement financier, elle affirme sa singularité dans son slogan « pour que

l'argent relie les hommes » en voulant rétablir le lien de « conscience et de coresponsabilité » entre ceux qui, à un moment, ont un surplus de disponibilités (les épargnants) et ceux qui ont besoin de financement (les porteurs de projets).

a- Identité et bref historique

La Nef naît en 1978 sous la forme d'une petite association. Elle appartient au domaine de la finance éthique, dont nous reprendrons la définition suivante : « un continuum d'activités allant de l'accueil et du conseil aux porteurs de projets jusqu'au suivi de leur entreprise en passant par la collecte d'une épargne éthique et par la phase de financement proprement dite » (Vallat, 1998)

Elle a été créée sous un statut juridique simple d'association par un groupe de militants souhaitant financer un projet en biodynamie[13] et ne trouvant pas de banque classique, ni capitalistique, ni coopérative, pour les accompagner. Le principe de fonctionnement est simple : il s'agit de collecter de l'épargne «citoyenne» et avec cette épargne de financer des projets qui rentrent dans un cahier des charges co-élaboré par les épargnants adhérents. Les deux fondateurs, Henri Nouyrit, et Jean Pierre Bideau souhaitent instaurer une fraternité dans l'économie, dans la lignée de l'allemande GLS, littéralement « banque communautaire de prêts et de dons », (source www.gls.de). La GLS est la première banque éthique-écologique en Allemagne. Elle finance aujourd'hui plus de 3 400 projets par an. Fondée en Allemagne en 1974 elle s'inspire largement des théories économiques de Rudolf Steiner (1861-1925), « Le nom de ce penseur social et occultiste autrichien est attaché à l'anthroposophie. Selon Steiner, l'organisation sociale se décompose en trois sphères inter opérantes : juridique (fondée sur le principe d'égalité : un citoyen égale une voix) ; économique (fondée sur le principe de fraternité) ; culturelle (fondée sur le principe de liberté). Il développe donc avec l'anthroposophie une philosophie remettant l'Homme au cœur des préoccupations et préconisant notamment la pratique de la fraternité dans les domaines économiques ou financiers[14] » (Chauvin et al, 2010). La Nef s'inscrit d'emblée dans ce courant même si aujourd'hui dans le nouveau site de la coopérative on ne retrouve plus mention de ses bases. Hormis le principe de fraternité qu'elle porte dans son nom même, aujourd'hui l'organisation est riche d'un sociétariat issu d'horizons variés.

La loi bancaire de 1984 entraîne la transformation de la coopérative en établissement financier en 1988. En effet un agrément est alors nécessaire pour faire œuvre d'intermédiation,

[13] La biodynamie est une technique agricole qui n'utilise pas d'intrants chimiques et qui tient compte des cycles de la lune dans les semis et plantation.
[14] Outre sa dimension proprement ésotérique, les principes du courant anthroposophique ont été appliqués dans divers domaines, comme la pédagogie, l'agriculture biodynamique ou la médecine.

l'association se lance à la course au capital car il faut trouver 15 millions de Francs pour accéder à un statut de banque. Ce sera finalement la moitié moins qui sera réunie et la Nef devient un établissement financier, avec un agrément d'exercice plus limité. La Nef rentre dans une période de grands bouleversements. Professionnalisant ses pratiques, elle a appris à conjuguer les verbes gérer et militer à pas forcés. En devenant un établissement financier elle procède à un adossement administratif et tutélaire au Crédit Coopératif.

Elle a alors la possibilité de collecter de l'épargne à moyen/ long terme (2 à 10 ans) sur des comptes à terme et de financer des projets grâce à des prêts sur des durées de 2 à 15 ans. Elle ne peut pas gérer l'épargne court-terme (livret par exemple) et ne peut pas accorder de facilités de caisse ou du crédit court terme de moins de 2 ans. Elle passe un accord de partenariat avec le Crédit Coopératif pour ouvrir des comptes chèques Nef / Crédit Coopératif dans les années 2000, mais en aucun cas elle ne sera dépositaire des fonds et gestionnaire de la relation bancaire du quotidien.

Les années 2000 seront consacrées au projet de création d'une banque éthique européenne (la BEE) avec deux partenaires européen, l'espagnol Fiare et l'italien Banca-Etica.

Fiare est une petite coopérative financière en Espagne avec un cadre d'exercice limité (elle ne gère pas de compte courant).

Banca Etica ou plus précisément *Banca Popolare Etica* est né en 1999, elle est membre de la FEBEA. C'est une banque italienne de plein exercice qui dispose d'environ 30 000 sociétaires, elle fonctionne de façon comparable à la Nef dans l'usage des fonds qui lui sont confiés.

Peu avant la fusion prévue de la Nef avec Banca Etica, en 2010, celle-ci se retire du projet. Les explications de ce retrait ne sont pas faciles à obtenir. La coopérative italienne procédait à ce moment-là à un changement d'état-major « la fusion c'était surtout une histoire d'hommes » (Ins 5), ce membre des instances raconte que le lien personnel entre le président de Banca Etica et du directeur de la Nef Jacky Blanc était un moteur puissant pour le rapprochement des entités. Statutairement le comité de direction de la banque italienne est totalement renouvelé en 2010, les nouveaux dirigeants ne se sentent pas aussi impliqués dans le projet qu'ils ne jugent pas urgent.

Banca Etica possède déjà un agrément de plein exercice c'est une « vraie » banque qui n'a pas besoin de le Nef pour fonctionner, même si des synergies seraient profitables à chacun. En 2010 elle vit une année difficile et souffre comme la Nef d'une marge d'intermédiation faible et d'un modèle économique tendu.

C'est la Nef qui presse le mouvement, elle est en attente d'un agrément bancaire pour se détacher de son partenaire historique, le Crédit Coopératif, et pourrait bénéficier de l'agrément de Banca Etica en fusionnant avec celle-ci.

Le retrait de Banca Etica est soudain et manque de submerger la Nef qui a mis toute ses forces et ses sociétaires dans la préparation. Pendant quelques mois c'est l'incertitude. Une coopérative a été créée quelques semaines plus tôt : la Cfé, elle devait servir de réceptacle juridique à la fusion, la structure va réfléchir à d'autres formes de coopération européenne à défaut de créer la première coopérative bancaire de droit européen.

Dès 2011 la Nef recompose son projet, dans un premier temps avec d'autres partenaires européens et plus récemment en choisissant de demander seule un agrément bancaire pour exercer le métier de banquier de plein exercice (intégrant donc non seulement la collecte de l'épargne, le prêt mais aussi la gestion des comptes courants et, à terme, des moyens de paiement). En janvier 2014, grâce à une transposition en droit français du droit européen, elle a obtenu en théorie le droit de demander un agrément de plein exercice.

Il lui a fallu mobiliser les sociétaires en mai 2014 afin qu'un quorum soit atteint pour modifier les statuts et permettre cette évolution des missions de la coopérative. Cet agrément est resté soumis à un accord de l'autorité de tutelle[15] après une demande extrêmement formalisée que la coopérative a rédigée en septembre 2014. Au terme de plusieurs allers retours entre les instances de règlementation, le crédit coopératif (tutelle administrative) et la Nef, le sésame de l'agrément est délivré en avril 2015 : la Nef peut ouvrir des livrets[16] et des comptes à vue auprès des personnes morales. Elles ne possèdent cependant toujours pas un agrément de plein exercice car elle ne peut délivrer de carnets de chèques.

La Nef a beaucoup grandie mais reste un acteur très petit dans le paysage bancaire français.

Nous présentons ci-dessous dans le tableau 22 un aperçu des chiffres clés.

Pour comparer si nous prenons le crédit coopératif, le plus petit des établissements bancaires français, son total bilan est de 15.49 milliard d'euros au 31/12/2014 quand la Nef affiche 346 M€. Les prêts en cours à la Nef représentent 108 M€ au 31/12/2013 contre plus de 11 milliards d'€ pour le crédit coopératif.

---

[15] La Nef a déposé **une demande d'élargissement de son agrément auprès de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolutions (ACPR)** pour, dans un premier temps, lui permettre de proposer des produits financiers à court terme (Livret, Compte d'épargne).

[16] Les livrets délivrables par la Nef ne sont pas des livrets règlementés comme le Livret A et le livret développement durable, leur fonds ne sont que partiellement utilisables par la banque collectrice et ils nécessitent un agrément spécifique, la nef peut donc distribuer des livrets qui ont l'inconvénient d'être fiscalisés mais elle conserve la liberté d'emploi des fonds collectés

Tableau 19 : La Nef en quelques chiffres clés :

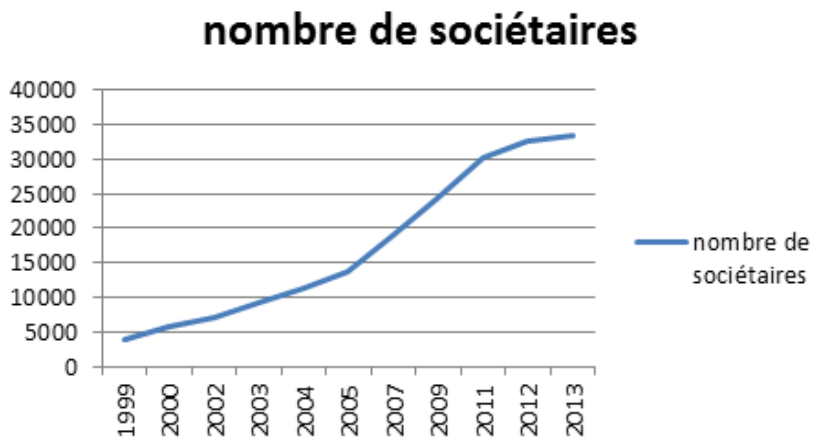
	Au 31/12/12	Au 31/12/13
La Coopérative		
Nombre de sociétaires	32 574	33 466
Encours de capital	28,6 M€	31,8 M€
Total du bilan bancaire	292 M€	346 M€
La Collecte d'Epargne		
Dépôts à Terme et Plans d'épargne Nef	104 M€	114 M€
L'Activité Crédit		
Montant brut des prêts en cours	104 M€	108 M€
Nombre de prêts débloqués dans l'année	242	222
Montant débloqué dans l'année	36 M€	23,5 M€

Source : site de la Nef

b- Un modèle économique d'intermédiation malmené

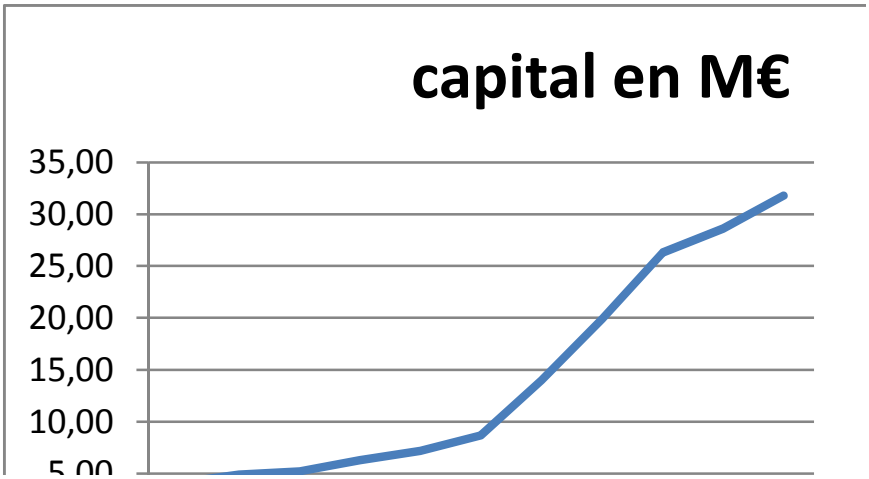
La Nef bénéficie d'un réel engouement pour son modèle, logiquement proportionnel au désaveu des banques classiques. Elle a notamment une grande dynamique de croissance de son sociétariat et de sa collecte d'épargne malgré une implantation assez faible sur le territoire.

Schéma n° 25 : Evolution du nombre de ses sociétaires.



Source : création de l'auteure à partir de la documentation interne

Schéma n° 26 : Historique de l'augmentation du capital de la Nef

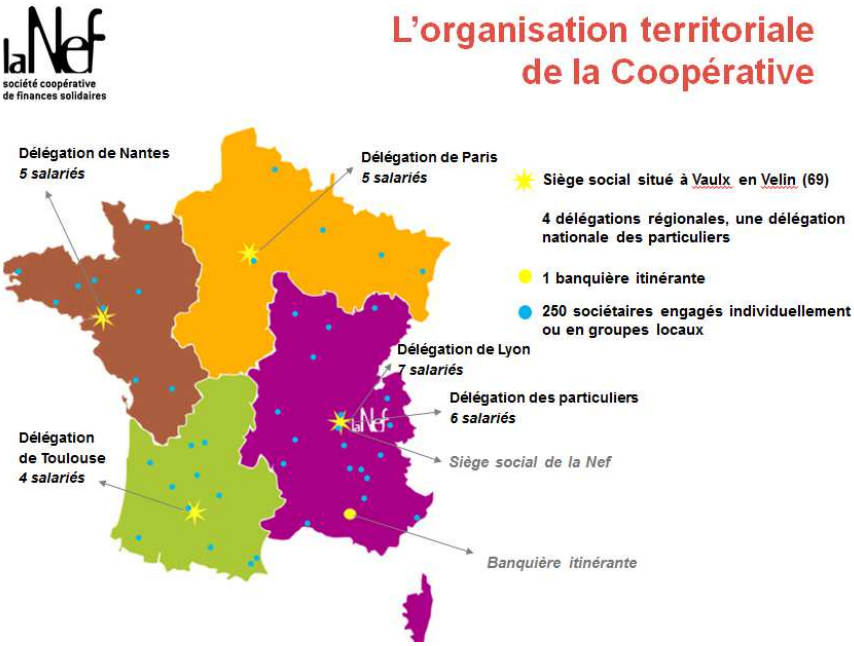


Source : création de l'auteure à partir de la documentation interne

L'étude des deux tableaux nous montre que la croissance de son capital accompagne la croissance de son sociétariat.

Son siège social est à Lyon, et elle a mis en place 4 délégations (Lyon, Paris, Nantes Toulouse) qui se répartissent le territoire pour financer les porteurs de projet. Elle emploie 64 salariés au 31 décembre 2013. La collecte d'épargne est centralisée à Lyon, comme les services centraux, comme nous le voyons sur le schéma suivant. Il est paradoxal pour une coopérative à la présence si manifestement clairsemée sur le territoire de revendiquer une proximité forte avec ses sociétaires.

Schéma 27 : Une organisation spatiale très centralisée.



Source communication interne en direction des sociétaires. 2012/2013

b-1 L'originalité de ses choix en termes d'épargne et de prêts

Les personnes physiques et morales peuvent ouvrir un compte à la Nef, pour placer de l'épargne sur des comptes à terme, ouverts pour des périodes de 1 à 10 ans. La rémunération est de l'ordre du livret A, ou un peu moins, en fonction de la durée d'immobilisation.

L'encours des livrets est de 97 M€ au 31/12/2013 dont 13.7 M€ en attente de replacement, le reste étant affecté à des prêts.

L'argent du capital sur ces comptes à terme est utilisé pour financer des projets, au plus près des souhaits des épargnants. Le prêts sont majoritairement accordés dans les secteurs de l'écologie (intégrant l'agriculture bio et les circuits de vente de produits bio) puis du social et enfin du culturel. Nous pouvons visualiser sur le schéma qui suit les pourcentages, d'une part des souhaits des sociétaires sur la répartition de l'épargne placée et d'autre part à droite sur l'usage réel de l'argent débloqué sous forme de prêts.

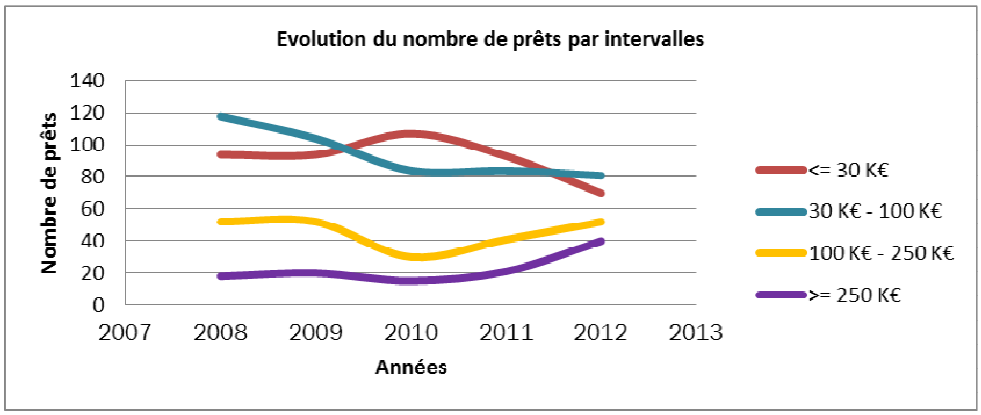
Schéma 28 : Choix d'affectation d'épargne à la Nef :

Source documentation interne

En 2013, 10.2 M€ ont été accordés, ce qui représente beaucoup moins que la capacité d'accompagnement de la coopérative, qui souffre d'un déficit de notoriété et surtout d'une forte concurrence des banques coopératives classiques qui réinvestissent les secteurs favoris de la Nef . Nous verrons plus loin que le modèle économique de la Nef en sort très fragilisé.

Schéma 29 : Evolution du nombre de prêts par intervalles

Globalement, les prêts ont tendance à stagner avec, malgré tout davantage de prêts de montants moyens autour de 70 k€.



Source documentation interne à la Nef

A la marge, la coopérative prête aux particuliers essentiellement pour l'habitat écologique. Cela représente moins de 1 M€ par an, les collectivités locales qui avaient trouvé porte close chez les banques classiques en 2012, y ont retrouvé depuis un accueil favorable ainsi en 2013 l'activité de la Nef auprès des collectivités locales est restée très faible avec 4 prêts accordés en 2013.

b-2 l'intermédiation fragilisée par la courbe des taux

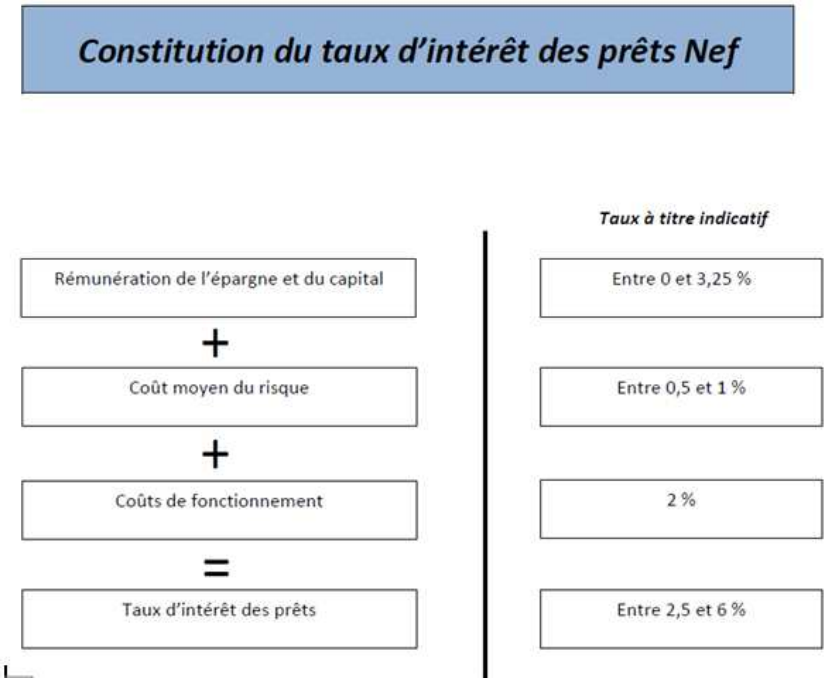
Le choix de la Nef a été de refuser de collecter des fonds via les marchés financiers. Ce choix convient à son exigence de transparence et à sa volonté de maintenir un lien direct et responsabilisant entre l'épargnant et le porteur de projet (emprunteur). L'argent qu'elle prête aux emprunteurs pour leurs projets est donc issu des placements sur les comptes épargne déposés directement à la Nef. C'est un système d'intermédiation simple et direct. Cela a longtemps été le cœur du métier de banquier qui en retire la marge d'intermédiation *« le résultat des banques sur leur activité de prêt »* (Michel *et al.* 2003). Mais les banques ont depuis plus de 10 ans diversifié leurs activités et la part des « *marges d'intérêts perçues par les banques a fortement décliné au profit de celle des services explicitement facturés aux clients »* (Insee, 2010). Pour se refinancer, les banques ont *«massivement recours aux marchés, ce qui explique notamment le développement de la titrisation »* (Plane et Pujals, 2009). Cela permet de se couper des aléas sur les niveaux de collecte et de « récupérer un *spread* (c'est-à-dire un différentiel de taux) rémunérateur dans les transactions mais elle fragilise l'ensemble du système financier avec une opacité des transactions, des contagions de place et une moindre maîtrise des créances » (Chauvin, Mendez, Richez-Battesti, 2010).

Actuellement les taux de marché sont historiquement bas et les banques classiques (coopératives ou pas) se refinancent à des taux très faibles.

La Nef, elle, utilise plus simplement les fonds qu'elle collecte sur les comptes épargne. Elle a également une autre source de liquidité : il s'agit du droit de tirage qu'elle détient sur les comptes sur livret et les comptes chèques Nef-Crédit Coopératif qui sont détenus dans les comptes du Crédit Coopératif. Plus précisément elle a la possibilité d'utiliser une partie des fonds collectés en son nom mais contre une rémunération versée au crédit coopératif, le taux est négocié chaque année. Ce modèle permet d'assumer en partie la volonté de transparence et de traçabilité des fonds. Tous les ans l'établissement coopératif publie l'intégralité des prêts consentis, cependant les fonds replacés au crédit coopératif et à la Caisse d'épargne échappent à cette volonté de transparence avec une absence réelle de traçabilité.

Le choix de l'intermédiation est très difficile à tenir lorsque les taux de marché sont très bas comme c'est le cas depuis au moins 5 ans. En effet, les taux pratiqués par les autres banques (même coopératives) sont liés à leur coût de refinancement qui se fait sur les marchés, avec des taux interbancaires historiquement bas. Les taux facturés aux clients, même avec des coûts du risque en augmentation, restent plus bas que ceux que la Nef peut pratiquer. Cela s'explique aisément grâce au schéma suivant :

Schéma 30 : La formation du taux d'intérêt à la Nef



source : Documentation interne

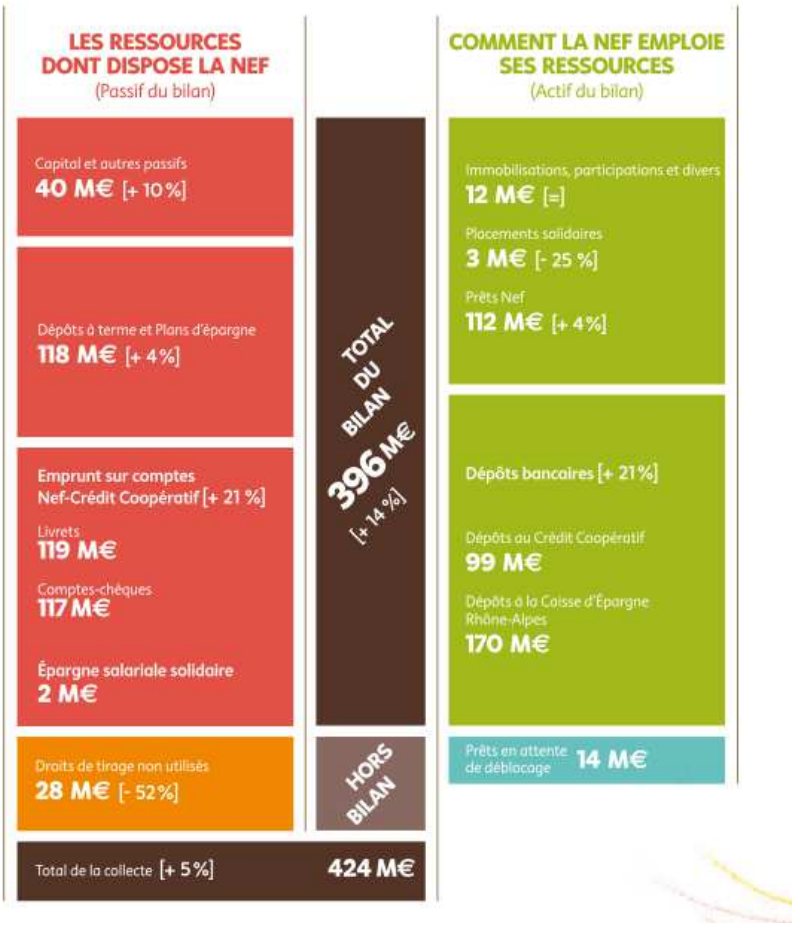
Le taux d'intérêt pratiqué et facturé au porteur de projet tient compte de données objectives concernant, d'une part la rémunération de l'épargne (taux moyen de 1.69 en 2011), le coût du risque en forte augmentation à environ 0.9 % (à cause de défaillances des emprunteurs liées à la crise économique) et les coûts de fonctionnement maintenus au plus juste mais qui grandissent vite autour de 2.2 %. Cette croissance s'explique par des embauches récentes pour permettre au projet banque de se développer et par des investissements, notamment dans le système d'information et de contrôle qui était nettement insuffisant pour poursuivre le projet d'être une banque de plein exercice.

Aujourd'hui la marge d'intermédiation dégagée de son activité de collecte et de prêt ne permettrait pas à la coopérative d'équilibrer ses comptes et de faire face à ses contraintes réglementaires.

On observe en examinant les comptes que le Produit Net Bancaire (PNB) est composé pour l'essentiel d'intérêts reçus. Nous allons ici détailler le mécanisme qui porte en germe une faille dans la stabilité économique et culturelle de la coopérative. En effet l'existence même de la coopérative, sa survie économique est liée à des placements qu'elle réalisait jusqu'à présent au Crédit coopératif et depuis 3 ans également à la Caisse d'Epargne.

La Nef possède un droit de tirage sur les comptes sur livret et les comptes chèques détenus par le Crédit Coopératif avec le nom Nef Crédit Coopératif. Selon les années et en fonction des conditions tarifaires que lui consent le Crédit Coopératif, elle exerce ce droit de tirage, récupère des fonds et replace ses fonds. Elle utilise, elle aussi la technique du *spread* (c'est-à-dire gagner de l'argent en jouant sur la différence de taux) grâce au droit de tirage. Ces « ressources indirectes », comme la coopérative les nomme dans son rapport annuel, lui permettent de faire face à d'éventuelles demandes de remboursement anticipées massives puisque 94 % des sommes sur compte épargne sont engagées en 2013. (Source rapport annuel) et surtout lui permettent de dégager des revenus suffisants pour équilibrer les comptes. Nous présentons ci-dessous le schéma simplifié des comptes de la Nef.

Schéma 31 Bilan schématisé de la Nef au 31/12/2014

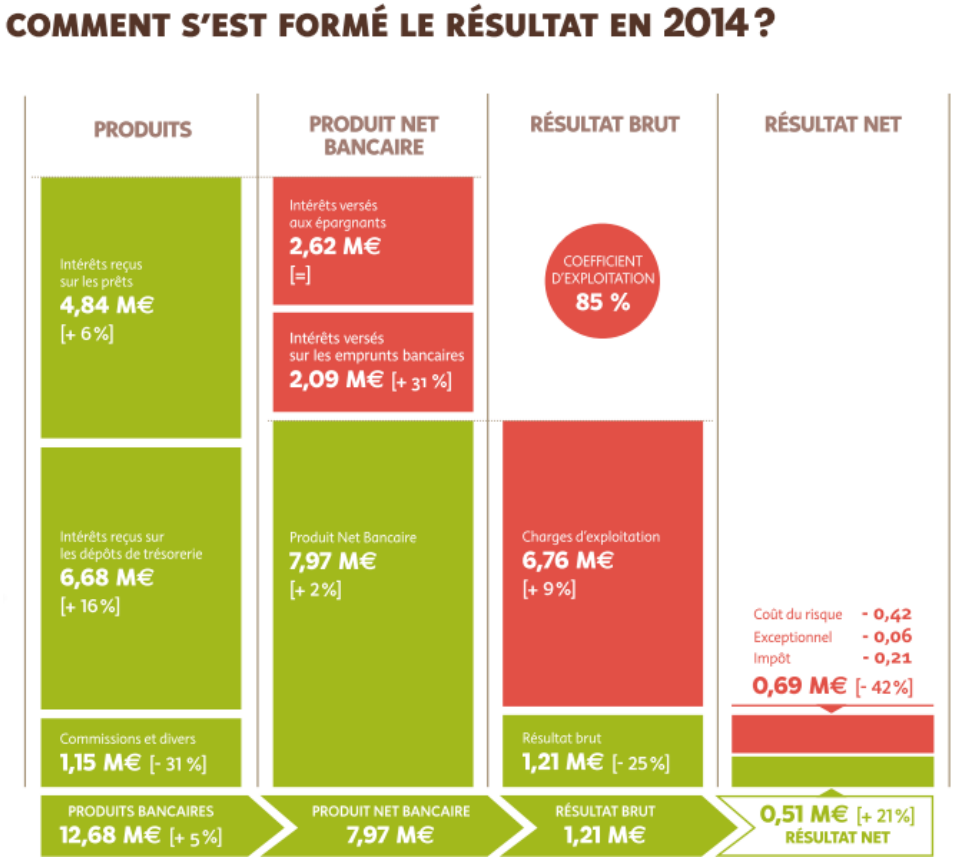


Source rapport annuel de la Nef 2014

L'encours total qui peut donner accès au droit de tirage était de 302 M€ en 2013 détenus dans les comptes du Crédit Coopératifs. En 2014, la Nef a placé au crédit Coopératif 99 M€ et à la Caisse d'Epargne 170 M€, soit un total de 269 M€ de placement contre 222 M€ en 2013. Cela qui lui a permis de dégager 6.68 M€ de produits soit davantage que les produits des prêts qui s'établissent à 4.84 M€ en 2014. Cependant les volumes importants placés et la croissance de plus de 20 % chaque année de ces sommes inquiètent les sociétaires qui y voient un risque de « ne plus faire le même projet, on fait comme les autres on gagne de l'argent en spéculant » soc 9 2014, une commission est créée en mai 2015, suite à l'interpellation du directoire pendant l'AG. Les sociétaires actifs vont analyser ce phénomène, présenté comme la seule façon d'équilibrer une situation financière difficile, le surveiller et réfléchir à une alternative.

Nous pouvons visualiser ces masses sur le compte de résultat simplifié suivant :

Schéma 32 : Schéma simplifié du compte de résultat de la Nef



Source la Nef documentation interne

La situation économique est d'autant plus tendue que la coopérative est « victime de son succès ». Le résultat est juste à l'équilibre et le coefficient d'exploitation ne respecte plus la norme bancaire «ce ratio est le rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire. Il mesure la rentabilité de l'entreprise avant prise en compte du risque. Afin d'assurer un maximum de sécurité aux épargnants, les autorités bancaires demandent que ce ratio ne dépasse pas 80 %. Même en le corrigeant de certains éléments exceptionnels, le ratio ne respecte pas la norme car l'année 2014 a vu la marge bancaire baisser de manière significative ce qui soulève un problème de rentabilité. » Source : rapport annuel de la Nef 2014. Comment s'explique la baisse de la marge ?

Depuis 2012, la collecte d'épargne est très forte. Comment cela peut-il être une source de faiblesse pour l'organisation ?

Les rentrées d'argent sont « la matière première » qu'utilise la coopérative et qu'elle va ensuite « revendre » sous la forme de prêts consentis. Aujourd'hui, ses stocks augmentent nettement plus vite que les projets à financer. Donc elle décaisse la rémunération versée aux épargnants, sans encaisser d'un autre coté la marge d'intermédiation que les emprunteurs

doivent lui reverser, en tout cas pas dans les mêmes proportions. Les sommes placées au crédit coopératif et à la caisse d'épargne sont sources de revenus mais pas suffisamment « Les intérêts perçus sur les prêts ont progressé de 6 % grâce à l'augmentation de l'encours. Les intérêts perçus sur les dépôts bancaires ont progressé de 16 %, ce qui est nettement inférieur à la progression de l'encours des dépôts car le taux de rémunération de ces dépôts a considérablement diminué » source rapport annuel de la Nef 2014.

Le premier poste de charges est celui des « richesses humaines » (terminologie employée à la Nef), en forte hausse, avec l'embauche de nouveaux venus souvent issus du milieu bancaire, avec une expérience passée justifiant des salaires d'embauches supérieurs. L'ensemble de ces éléments crée une réelle tension dans ses comptes et ses ratios de solvabilité et rend son modèle économique, en l'état, difficilement soutenable. Cependant ce modèle économique est issu d'un choix de transparence et de co responsabilisation, l'établissement d'un lien entre épargnant citoyen engagé et porteur de projet en phase avec le cadre défini par les sociétaires.

La Nef fonctionne selon un modèle partenarial qui dessine son modèle économique ou en tout cas l'encadre.

c- le modèle partenarial

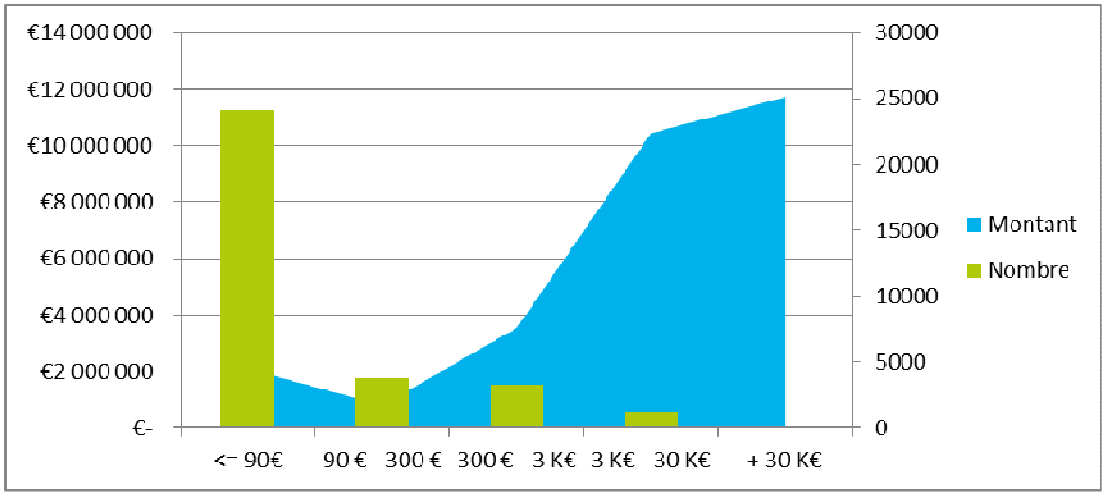
Le régime juridique choisi par le Nef est celui d'une coopérative donc une organisation détenue par ses sociétaires.

c-1 Le sociétariat à la Nef en forte croissance

Au 31/12 /2014 la coopérative s'appuie sur un capital de 40 M€ détenu par plus de 35 900 sociétaires (33 400 en 2013), sur le principe d'une personne une voix.
Ces sociétaires sont principalement des personnes physiques (83% en nombre qui détiennent 79% du capital). La croissance est de 2 500 à 3 000 par an, variable selon les années.
Le tableau qui suit montre la structuration du capital avec le nombre de sociétaires, le volume de détention et combien de capital chaque catégorie détient.
Un sociétaire détient en moyenne 810 €. Mais cette moyenne masque de grosses disparités puisque 74 % (24 107) des sociétaires détiennent 3 parts ou moins (barre verte de gauche). A noter que statutairement les emprunteurs de la Nef sont tenus de souscrire des parts au prorata du prêt consenti. Le montant était fixé à 1% jusqu'à la dernière AG, une modification du règlement intérieur consacre la capacité de la direction à déroger à ce principe essentiellement pour être plus compétitif face à la concurrence bancaire. L'impact de l'obligation était surtout pénalisant pour les très gros prêts (par exemple pour un prêt de 500 Ke il fallait souscrire pour

5.000 euros de parts) cet aménagement pose toutefois la question du cercle vertueux de la coopération car ces « gros » prêts sont « consommateurs » de fonds propres vis-à-vis des normes réglementaires et cela « parait normal qu'ils contribuent beaucoup » Sal 8 février 2015.

Schéma 33 : La structure du sociétariat de la Nef



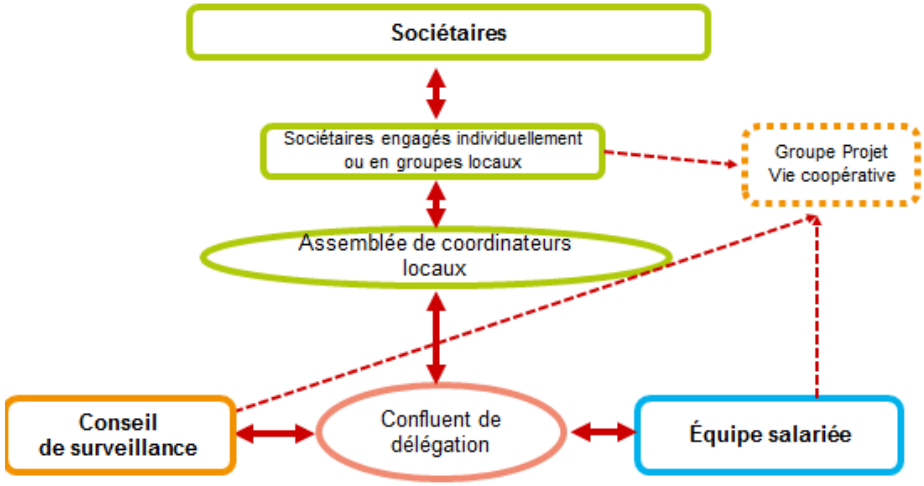
Source : données internes à la coopérative communiquées lors de l'AG, mai 2014

Les 10 premiers détenteurs de capital sont des fonds d'épargne salariale et le Crédit Coopératif pour la plus grosse part. A noter que 7 particuliers détiennent une part importante du capital. Cette situation que retrace la géographie du capital peut receler un risque pour l'équilibre notamment en termes de ratio prudentiel pour la coopérative bancaire en cas de retrait massif et rapide puisque le capital est détenu dans sa plus grosse part par un petit nombre de propriétaires.

c-2 le schéma de gouvernance

La vie coopérative s'organise selon le schéma qui suit, elle s'est enrichie ponctuellement d'un groupe projet vie coopérative, créé en 2013/2014 pour réfléchir à la dynamique du sociétariat, ce groupe comprenant des sociétaires désignés par les instances et des membres de la direction. Il a réalisé plusieurs réunions de travail mais ses conclusions ou les déclinaisons pratiques de ses réflexions ne sont pas connus « on organise des choses mais on ne sait pas où cela abouti » Sal 7, c'est un élément qui revient souvent dans les réflexions et des salariés et des sociétaires actifs que cette mise en place d'instances aux effets difficiles à percevoir et à l'absence de communication sur les résultats des travaux « on fait plein de choses mais on ne sait pas où trouver l'info et …on ne capitalise pas dessus ça fait râler » Sal8.

Schéma 34 : La gouvernance de la Nef

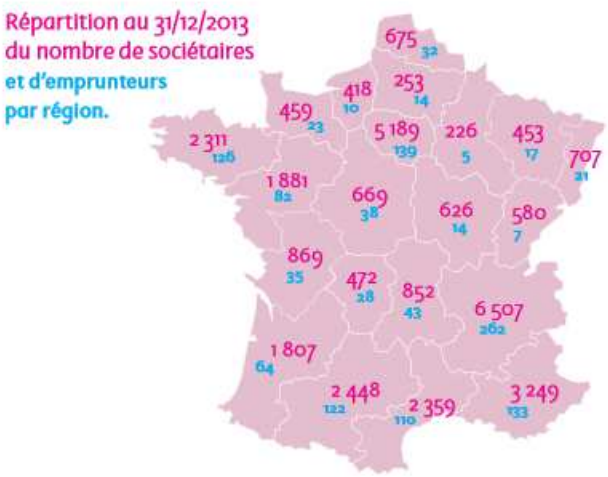


Source : document interne de présentation en AG mai 2013 et 2014

Le confluent de Délégation et l'Assemblée de Coordinateurs Locaux sont des lieux d'échanges et de co-construction entre les sociétaires actifs et les différentes parties prenantes de la Nef. Les Confluents de Délégation réunissent des représentants des sociétaires actifs, du Conseil de Surveillance et de l'équipe salariée. Certains sociétaires regrettent cependant que ce soient des instances consultatives avec une quasi absence de pouvoir décisionnaire. « C'est bien d'aller en confluent et de dire ce que je pense mais ça sert à quoi si je ne peux pas être sûr qu'on va tenir compte de ce que j'y ai dit, je ne sais pas bien si on a le droit d'imposer quelque chose. » soc4

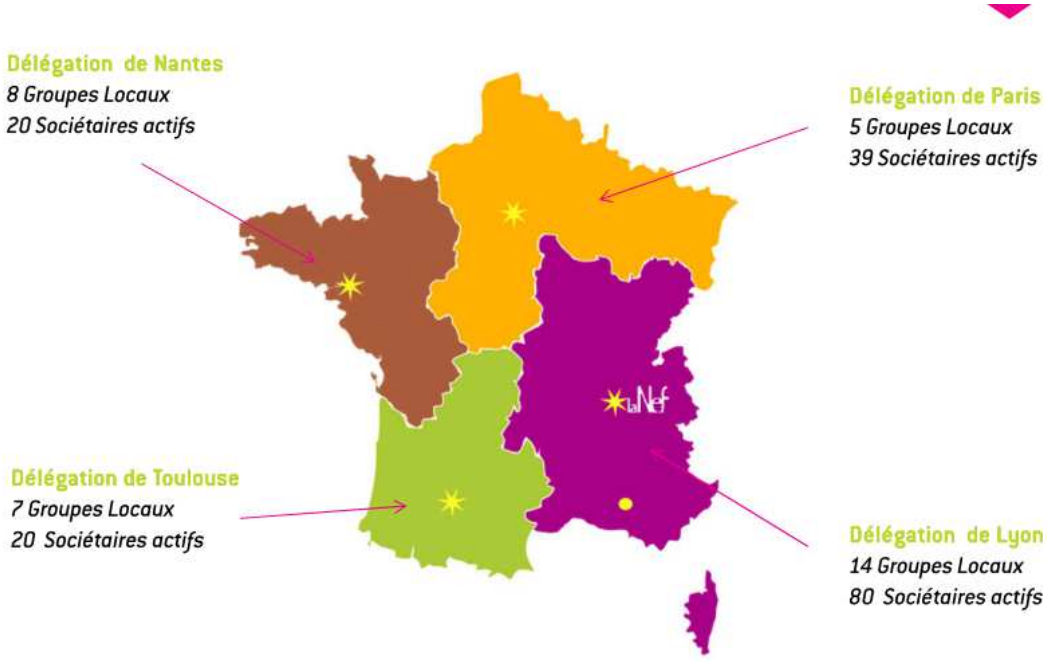
Le sociétariat est réparti sur l'ensemble du territoire français avec des zones de fort dynamisme comme la région Rhône Alpes, la région PACA, la Bretagne ainsi que la région parisienne. Le schéma suivant (33) permet de visualiser l'implantation des sociétaires et donc des forces militantes de la coopérative sur le territoire, c'est une implantation souvent corrélée avec le nombre de porteurs de projets soutenus sur ces mêmes territoires. Le schéma 34 nous permet de voir les groupes locaux ayant signés des accords avec la coopérative et les sociétaires actifs, c'est-à-dire des bénévoles avec une action sur leur territoire en faveur de la Nef.

Schéma 35 : Répartition du sociétariat de la Nef en France au 31/12/2013



Source rapport annuel de la Nef 2014

Schéma 36 Les sociétaires impliqués sur le territoire



Source documentation interne la Nef

Les actions des sociétaires sont variées avec des présences sur des foires et salons bio pour parler de la Nef , des réunions en assemblées de coordinations et des évènements organisés sur des territoires comme des visites de porteurs de projets ,des rencontres entre sociétaires etc.

Le tableau suivant permet de synthétiser la vie coopérative sur l'année 2014.

Tableau 20 La vie coopérative à la Nef en 2014- des chiffres clés

LA VIE COOPÉRATIVE EN QUELQUES CHIFFRES	Lyon	Nantes	Paris	Toulouse	Total
Nombre total de sociétaires actifs	108	69	39	25	241
Nombre de Groupes Locaux conventionnés	16	4	3	2	25
Nombre de Groupes Locaux en émergence	6	6	4	9	25
Nombre de formations décentralisées	2	0	0	0	2
Nombre de réunions de Confluent de Délégation [1]	2	1	1	2	6
Nombre d'Assemblées de Coordinateurs Locaux (ACL) [1]	4	1	2	2	9
Nombre de foires et salons	50	22	11	5	88
Nombre d'événements organisés par les sociétaires actifs [2]	81	47	25	44	197

Source rapport annuel Nef 2014

En reprenant l'analyse processuelle, on trouve « un moteur de type téléologique très fort dans l'organisation avec un projet social affiché, une finalité (changer le rapport à l'argent) qui tracte l'ensemble des décisions et des passages à l'acte en motivant notamment une implication forte des sociétaires » (Chauvin, Mendez, Richez-Battesti, 2010). Et pourtant, la mobilisation du sociétariat est difficile. En 2013, sur plus de 34 000 sociétaires, 159 sont considérés comme actifs avec des fonctions bénévoles de prescriptions et de représentation de la coopérative partout sur le territoire. Il y a 15 groupes locaux qui ont passé une convention[17] avec la Nef et 19 en émergence sur le territoire.

En 2014 la participation du sociétariat se densifie avec la mobilisation autour de l'obtention de l'agrément qui soulève l'espoir « au plus on sera au plus ils seront obligés de nous le donner » Soc4 10/2014 (le « on » désigne les sociétaires, le « ils » les instances règlementaires ndlr) des nouveaux profils de sociétaires intègrent la coopérative, plus jeunes avec une culture économique et des revendications de traçabilité et de transparence « j'ai lu des articles chez ATTAC je veux quitter ma banque » Prospect 2. Au 31 décembre 2014 le nombre de sociétaires actifs est passé à 250 présents dans 25 groupes locaux. En 2015 la vie coopérative a connu plusieurs évolutions avec la fin des Assemblées Régionales Consultatives. Ces réunions avaient lieu le mois précédent l'AG dans toute la France pour aller à la rencontre des sociétaires et les informer avant le vote, particulièrement sur la lecture des comptes. En 2014 les ARC n'avaient pas eu lieu pour cause de mobilisation massive pour l'AG extraordinaire, en 2015 les instances de direction annoncent leurs suppressions. Ce sont les groupes de sociétaires actifs qui, d'abord

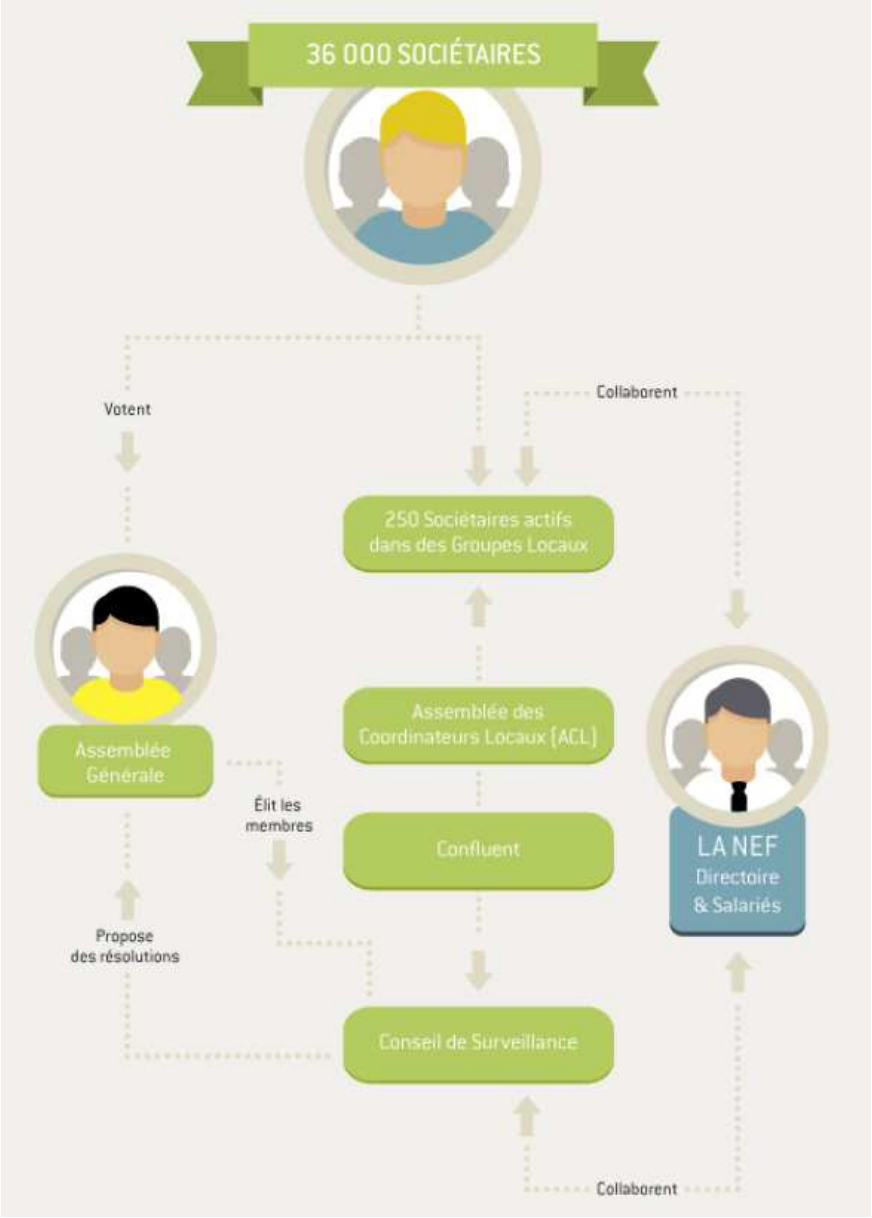
[17] Groupes de sociétaires actifs ayant signé un accord de partenariat avec la Nef permettant d'encadrer les missions et les engagements de chacune des parties dans le cadre de leur collaboration.

formés en délégation, délivreront les informations en région. Se pose alors la question de l'accès à l'information pour tous d'autant que « c'est compliqué car dans les régions où il n'y a pas de groupe , il n'y aura pas de réunion , donc pas de rencontres entre sociétaires donc si on ne se connait pas on n'est pas près de faire un groupe ! « SOC7 avril 2015. Effectivement ce sera plus difficile de sortir d'une spirale dangereuse pour la démocratie, d'autant qu'avec 25 groupes au niveau national le quadrillage est déjà faible. La vie démocratique n'est pas chose évidente et cette année seuls 190 sociétaires ont votés en AG directement, par contre 6210 ont voté par correspondance soit un total des suffrages de 6391 sociétaires sur 36.000 sociétaires la participation à la vie démocratique reste faible à environ 18 % de votants en moyenne.

La démocratie participative s'exprime aussi à travers des assemblées de coordinateurs locaux qui participent aux confluents de délégation, organe en capacité de poser des questions et émettre des avis vers le conseil de surveillance. Le schéma suivant permet de visualiser le schéma de la vie coopérative à la Nef en 2015 ou pour le moins les circuits de décisions ou d'exercice du pouvoir. Au-delà de cette partie de la gouvernance, la vie coopérative s'exprime aussi par un rythme de rencontres ou de flux informationnels entre les sociétaires, l'institution, les instances.

La vie coopérative devrait aller bien au-delà du dessin d'un cadre de pouvoir elle devrait permettre l'émergence d'un système de type Botton up permettant ou favorisant l'émergence d'une implication des sociétaires pour leur coopérative. Aujourd'hui nous voyons que les rôles de chacun sont clairement posés dans le schéma qui suit mais la masse du sociétariat ne se mobilise pas.

Schéma 37 Les circuits de la vie coopérative à la Nef



Source site de la Nef mars 2015

La nef une petite coopérative de finance éthique

Elle collecte de l'épargne et finance des projets depuis 30 ans

Elle a fait le choix de l'intermédiation comme modèle économique

Elle souhaite devenir une banque de plein exercice

Elle grandit, se professionnalise, se transforme

Va-t-elle continuer à proposer un modèle alternatif ?

Section 2 – Le processus évolutif de la Nef

L'analyse du processus de transformation de la Nef que nous avons réalisé a été effectué sur la base d'entretiens avec des membres salariés, des instances de sociétaires et une masse de documentations (notamment les journaux internes et la documentation du site).

Nous avons utilisé, pour réaliser l'analyse du processus, l'outil présenté dans notre chapitre méthodologique, l'analyse de processus, développée dans notre laboratoire de recherche le LEST.

En trente-cinq ans, la Nef connait 5 séquences et au moins 3 bifurcations. Rappelons qu'elle naît en 1978, quand un groupe d'amis crée une association. Il s'agit d'aider l'un d'eux à financer un projet en Biodynamie. De 1978 à nos jours l'organisation (d'abord association, puis établissement financier et aujourd'hui banque) a connu plusieurs phases de transitions que nous synthétisons dans le tableau ci –dessous et que nous commentons ensuite.

Tableau 21 : Périodisations de la Nef

Phase I	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
De 1978 à 1984/1988	1984/88-2005	2005-2010	2010-2014	2015 …..
L'association vouée à son projet social	L'établissement financier adossé au crédit coopératif	Vers le projet banque avec Banca Etica	La préparation de la demande d'agrément seul	Recomposer le modèle économique en maintenant un projet social et un sociétariat actif, le pari impossible ?
Expérimentation de l'entraide financière et économique	Apprendre à conjuguer gérer et militer	S'implanter sur les territoires en développant un projet européen	Professionnalisation et recentrage	

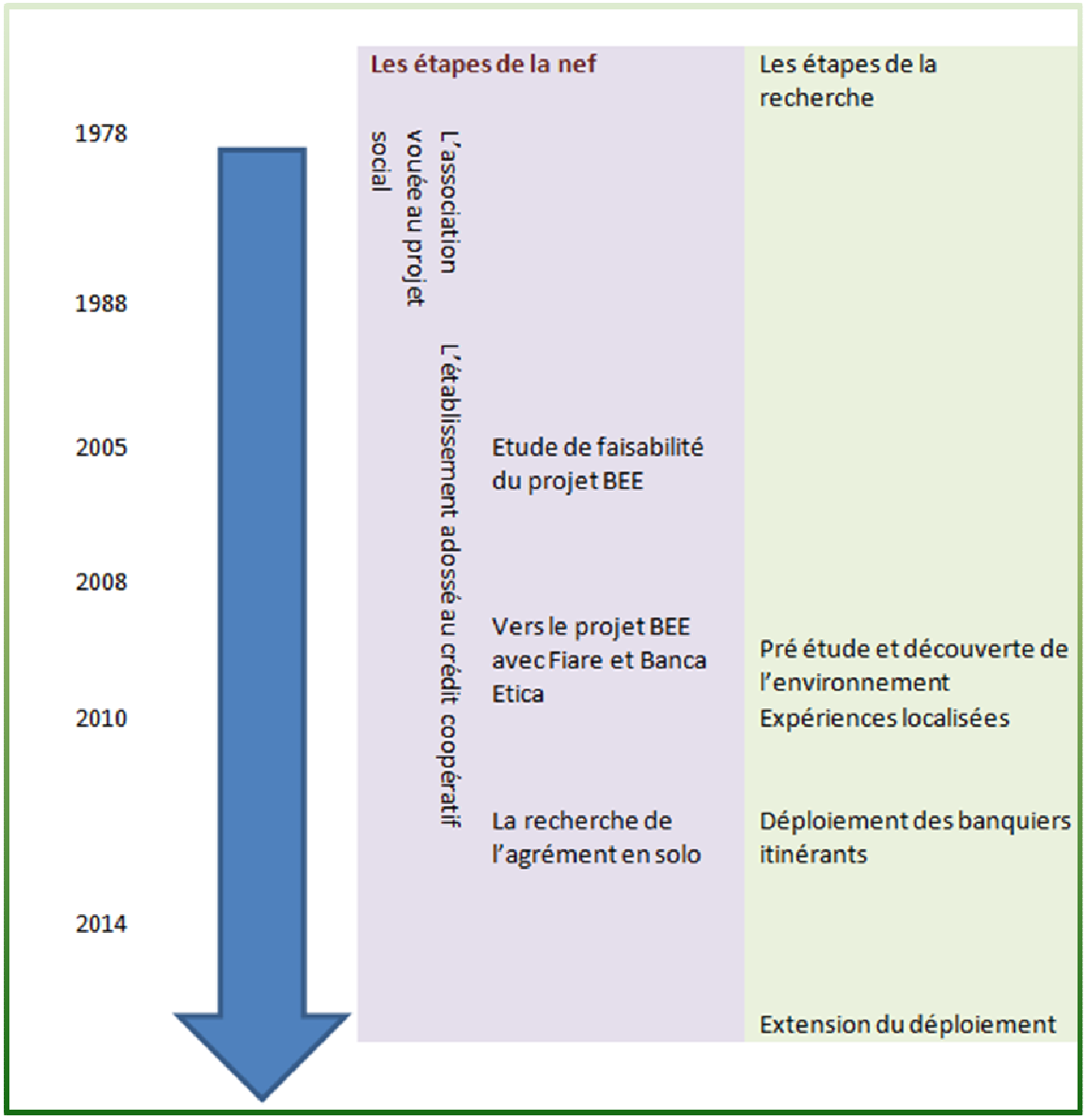
Source création de l'auteure

Le processus évolutif de la Nef

Un moteur téléologique, 5 séquences, 3 bifurcations

Nous présentons ci-dessous le schéma du processus évolutif de la Nef et de ses projets face à nos étapes de recherche pour en faciliter la compréhension.

Schéma 38 : Mise en perspective de la périodisation de la Nef et de notre propre recherche



Source création de l'auteure

Nous allons en premier lieu décortiquer la trajectoire de l'organisation.

a- La trajectoire de l'organisation

Cette trajectoire est découpée en diverses phases

Phase I : Une association tournée entièrement vers son projet social

La Nef apparait en 1978, de la volonté d'individus et de quelques organisations de répondre de façon collective à des besoins individuels, le régime juridique est celui d'une association loi 1901, intégrant personnes physiques et morales. « Ils veulent expérimenter des relations d'entraide financière et économique et résoudre des problèmes pratiques de financement de leurs institutions ou de leurs entreprises » (Chauvin et al. 2010). Elle associe alors quelques dizaines de sociétaires et fonctionne avec des bénévoles. Les 10 premières années de l'organisation, sa taille et le contexte réglementaire moins contraignant dans lequel elle évolue, lui permettent de rester une association entièrement vouée à son projet social. Sa principale contrainte est de trouver des fonds, à travers la collecte d'épargne, pour financer des projets décidés en petits comités de militants sur la base de considérations éthiques. La loi bancaire de 1984 réglemente fortement la collecte d'épargne entraînant une nécessaire reconfiguration de l'organisation : un ingrédient externe réglementaire vient modifier l'équilibre de l'organisation.

Phase II : Un établissement financier adossé au Crédit Coopératif

Le statut associatif n'autorise plus de recevoir de l'épargne auprès du public. Les seuls statuts le permettant sont celui d'une banque ou d'un établissement financier. La Nef a besoin de capitaux qui seront réunis avec l'aide des « grandes sœurs », (ce sont des établissements alternatifs existants en Europe comme la GLS), l'aide et le soutien du Crédit Coopératif, sera décisif pour que l'organisation devienne un établissement financier. « La Nef trouve un réel soutien de la part des dirigeants du Crédit Coopératif, qui devient l'organe de tutelle du jeune établissement financier qui naît en 1989 avec 700 sociétaires et 8 millions de francs de capital. Pour autant, même si le Crédit Coopératif affiche des valeurs coopératives proches de celles défendues par la Nef, déjà on repère des tensions entre l'approche culturelle de la Nef, centrée sur la fraternité, relativement à l'ancrage coopératif et un projet de solidarité à dimension plus économique du Crédit Coopératif ». (Chauvin et al. 2010).

Après cette course au capital et la nécessaire structuration de son rôle de financeur particulièrement règlementé, la Nef doit trouver un équilibre entre la gestion et le militantisme.

De nouveaux ingrédients deviennent structurants avec un nouveau partenaire le Crédit Coopératif, des nouvelles méthodes de gestion, et l'apparition de contraintes prudentielles. Tout ceci va influencer l'évolution de l'organisation et en se transformant en 1989 en établissement financier la Nef amorce une nouvelle séquence de son processus évolutif et opère une réelle bifurcation.

Phase III : Vers le projet banque

Une troisième étape s'étend de 2005 à 2010 avec la volonté de sortir de la tutelle du Crédit Coopératif et de devenir une banque de plein exercice à l'échelle européenne, dans le cadre du statut de coopérative de droit européen. A l'origine, ce projet ambitieux visait à associer La Nef et Fiare (Espagnol) sous l'agrément bancaire de Banca Etica (Italienne) pour créer la BEE. « Les ingrédients réglementaires (réglementation de la Banque Centrale Européenne, réforme BALE III) économiques (période de grave crise financière et économique au niveau mondial avec un risque accru sur les engagements financiers) des choix de gestion (travailler sur la relation bancaire dans son ensemble) concernant les sociétaires (comment organiser différemment la proximité avec le sociétariat, faire évoluer la gouvernance) se recombinent pour entraîner l'organisation dans une autre séquence ». (Chauvin et al. 2010).

La vie et le modèle de l'organisation se modifient sur plusieurs années, « le point nodal de la bifurcation » nous parait être la décision de créer avec des partenaires une banque indépendante éthique et alternative. Mais cette décision n'arrive pas au hasard. Depuis les années 2000, la Nef connaît une forte croissance de son sociétariat et de sa collecte d'épargne, et souhaite endosser la globalité de la relation avec ses partenaires, sans devoir confier la gestion des comptes courants à un tiers. La Nef aspire donc à recouvrer son indépendance vis-à-vis de son organisme de tutelle, le Crédit Coopératif, qui depuis a lui aussi dû s'adosser à un grand groupe bancaire hybride, la Banque Populaire, devenu depuis, par son rapprochement avec le groupe Caisse d'Epargne, la BPCE. Dans ce contexte, la décision de créer la BEE, élargit l'horizon de la Nef : travail à l'échelle européenne, création de nouveaux services, extension de son projet social sur une assise plus solide et surtout insertion dans un groupe plus proche de son projet social et de ses choix éthiques (nature des projets financés, transparence des collectes et réemploi, nature et gestion de la relation avec les différents partenaires). La décision de devenir une banque permet «l'émergence rapide de décisions génératrices de changement et d'entrée dans une nouvelle séquence » (Bidart, Brochier, 2010). Mise en place de groupes de travail, formation aux métiers de la banque, refonte informatique, recrutement de « techniciens» bancaires chevronnés, l'ensemble des acteurs de la Nef «s'organisent de manière spécifique autour d'une finalité commune en mobilisant un certain nombre de techniques et de procédures» (Brochier, 2010). En complément des décisions juridiques et techniques, un des chantiers

important concerne la réorganisation de la gouvernance et plus particulièrement la place du sociétariat. Nous sommes en 2009/2010 La Nef réunit alors 26 000 sociétaires sur l'ensemble du territoire qui doivent être associés au processus de transformation de la Nef et participer aux discussions et aux processus de décisions. Parmi eux une quarantaine de correspondants qui œuvrent bénévolement pour la coopérative dans leurs territoires et dans leurs propres réseaux. Prescripteurs, relais d'information, ils bénéficient de formations internes, de réunions, de groupes de travail donc d'un accès à l'information privilégié. Leur statut évolue avec la mise en place de groupes locaux de sociétaires qui devront élire leur représentant qui auront alors une légitimité issue des urnes.

Phase IV : Vers l'agrément de plein d'exercice en solo

En dépit de ces transformations de l'organisation, à l'automne 2010, le projet doit changer de nature pour des raisons externes à la Nef. Banca Etica ne peut intégrer le projet selon le calendrier prévu initialement et sous la forme juridique (fusion) précédemment envisagée. En effet, la conjonction d'une situation économique qui se tend, du fait de la courbe des taux, et du changement de l'équipe de direction de Banca Etica, remet en question le processus envisagé. D'autres solutions doivent ainsi être envisagées avec des coopératives d'épargne solidaire européennes de moindre ampleur (Crédal, Helfbom par exemple). Dans ce nouveau paysage, la Nef joue un rôle moteur, non seulement car elle doit trouver de nouveaux fondements à son projet, mais aussi, parce que forte de ces cinq années de préparation au changement, elle a accumulé des compétences et des apprentissages collectifs qui imprègnent l'ensemble de l'organisation. Aussi, si à ce jour, les formes que peuvent prendre sa transformation restent incertaines, on peut cependant identifier le moteur de son adaptation et de sa capacité à innover et à infléchir sa trajectoire. On trouve une imbrication des moteurs téléologiques et dialectiques qui sont autant de clés de la stabilité par le cap que la coopérative tient (construire une banque éthique) mais source de contraintes et de fragilité, notamment par le modèle économique induit.

Les modes de coopération au niveau européen se sont mis en place à travers des groupes de travail mais plus pragmatiquement avec la création de TAMA, un fonds d'investissement commun à plusieurs structures de types banques alternatives. TAMA est l'acronyme de « There Are Many Alternatives ». Elle a été créée en juin 2013 par six coopératives financières. Outre la Nef, on y retrouve l'espagnol Fiare, ancien partenaire du projet BEE, l'allemand Oekogeno (All.), les belges Hefboom et CREDAL (BE), la Cfé (FR). TAMA a pour but l'investissement en haut de bilan (capitaux propres) dans des projets emblématiques de la transition en Europe : coopératives citoyennes d'énergies renouvelables, logements sociaux, participatifs, écologiques, etc.

La Nef a obtenu un agrément « de plein exercice » depuis avril 2015 du fait d'une simple transposition d'un droit européen et de l'accord de l'ACPR après l'étude d'un dossier technique complexe et long à finaliser.

La coopérative a donc le droit de collecter de l'épargne court terme (sur livret) et d'offrir des comptes courants aux professionnels (mais sans carnets de chèques).

Le projet de créer une plateforme d'intermédiation bancaire entre partenaires de banques alternatives à travers la coopérative de finance éthique (Cfé) n'a pour l'instant pas vu le jour et le partenariat opérationnel avec les autres structures européennes reste souple voire distendu.

La période qui s'ouvre est le fruit d'une bifurcation encore une fois amenée par une évolution réglementaire. Après la loi bancaire de 1984 la Nef est contrainte de se transformer en établissement financier après avoir trouvé un capital conséquent au vue de sa taille. En 2014 c'est à la faveur d'une transposition de droit européen que la Nef voit la porte vers un agrément de plein exercice s'ouvrir. Finalement le destin de l'organisation est rythmé par des contraintes extérieures lourdes qui ballotent le frêle esquif aux grés d'évolutions qu'elle ne choisit pas toujours. La Nef voit encore son environnement externe modifier ses échéances et la contraint à avancer quelquefois à un rythme qui n'est pas idéal. Ainsi l'agrément reçu en 2015, et tant attendu par les sociétaires, n'est pas toujours traduit dans les faits car il est, pour l'instant, impossible d'ouvrir des livrets et mettre en place des comptes courants. En effet ce sont des évolutions qui nécessitent à la fois de nouveaux salariés, des nouvelles compétences et des nouvelles capacités particulières en termes de réseaux informatiques et de gestion de l'information que l'organisation ne possède pas. Entrainée à évoluer elle prévoit des investissements lourds dans les mois à venir pour se transformer de façon opérationnelle, au prix d'un prévisionnel comptable en lourd déséquilibre et d'un modèle économique qui semble toujours mal maitrisé « en fait on dit qu'on veut être une banque mais je ne sais pas si on a prévu précisément ce qu'il faut faire pour être prêt. » sal8

Une autre difficulté émerge de l'environnement de la coopérative : sa complexité.

b- L'environnement de la coopérative s'est progressivement complexifié

A un projet simple soutenu par des militants assez semblables s'est substituée une volonté de croissance et de diversification des activités portées par des parties prenantes hétérogènes. La Nef naît des mouvements de la Biodynamie et grandit sur un terrain à dominante agricole et alternatif dans les choix de vie et les modes de consommation.

b-1 un sociétariat davantage hétérogène

Les derniers entretiens que nous avons pu mener fin 2013, pour mieux cerner le profil des sociétaires, montrent une juxtaposition des attentes, des profils et des exigences. Si la transparence reste une valeur commune aux sociétaires rencontrés « Je veux absolument savoir ce qu'on fait de l'argent que j'ai mis sur les comptes à terme » « Je veux être sûr que j'appartiens à une banque qui n'investit pas dans les paradis fiscaux » (soc 11) ; une part importante des nouveaux entrants de la coopérative ne revendique pas l'émergence d'un modèle révolutionnaire balayant le modèle capitaliste ou coopératif bancaire « classique » : « Je voudrais une carte bleue sans frais exorbitants,… vous avez des contrats d'assurance vie ? … Vous êtes certaine que vous ne financez pas des entreprises qui font travailler des enfants ? » (Un prospect été 2012). Beaucoup de nouveaux entrants valorisent le « socialement responsable » : « J'en ai assez de ces banques qui ont amené la crise ». (Prospect fév. 2013) D'autres vivent des choix de « sobriété heureuse », déconnectés des modes de consommation classiques « ça m'ennuie que le projet soit une banque par internet je ne veux plus de carte bleue » «Personne ne veut financer l'autoconstruction de l'isolation de notre yourte en paille » (soc7 nov. 2012). L'environnement est fragmenté, les parties prenantes en tant que « groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, 1984) sont hétérogènes et leurs attentes dispersées « J'espère que vous allez nous ouvrir des comptes, personne ne veut nous prêter parce qu'on ne travaille pas tout le temps et qu'on gagne très peu d'argent mais cela nous suffit, on vit avec peu » soc5. En plus de valeurs diverses les parties prenantes peuvent avoir des divergences d'intérêt « Je voudrais que vous renégociez mon taux de prêt, le Crédit Agricole me propose du 2.8% » emp 3 par contre d'autres argumentent ainsi « il ne faut pas rentrer dans le même schéma que les banques c'est important que l'on reste en dehors des marchés » soc 2.

Les Parties prenantes primaires (salariés, sociétaires, emprunteurs et épargnants) sont liées par une forme de contrat implicite sur la ligne directrice, les valeurs à défendre etc... Les autres ont des liens plus souples, voire mouvants, avec la coopérative. Elle est globalement au cœur d'un mouvement citoyen aspirant à un changement plus ou moins rapide plus ou moins radical en fonction des acteurs.

Cependant la Nef appartient à un écosystème (au sens d'un ensemble d'entités inter agissant) cohérent

b-2 La Nef au cœur d'un mouvement écocitoyen

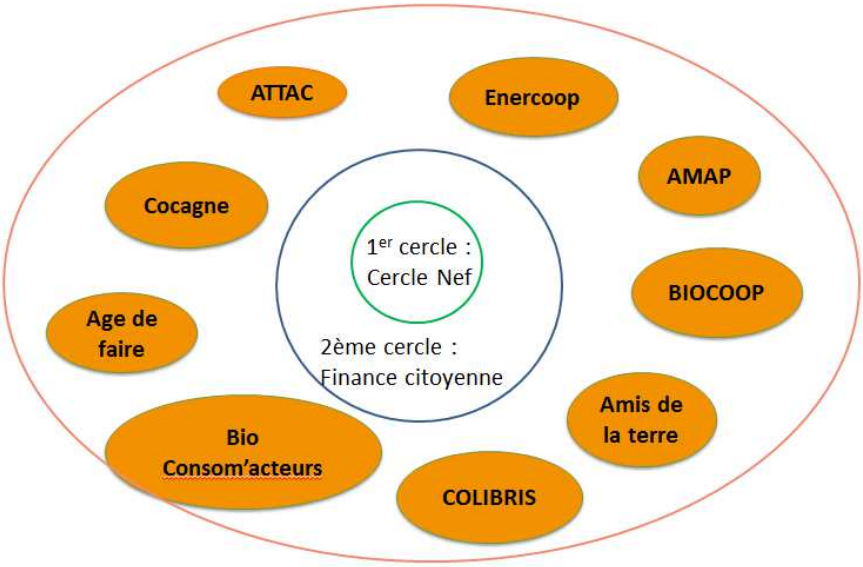
La Nef est au cœur d'un mouvement de finance citoyenne et a rejoint le mouvement de la transition depuis 3 ans. La transition c'est l'action de passer d'un état à un autre. Ce mouvement né en Grande Bretagne en 2006 vise à prendre conscience que l'usage du pétrole et de ses

dérivés vit ses dernières années et qu'il faut se préparer à une nouvelle phase dans notre mode de fonctionnement et surtout de consommation. Il faut, selon les mouvements de transition, réduire ses dépenses énergétiques, relocaliser les initiatives.

C'est un cadre de réflexion pour repenser les modes de vie et de fonctionnement. Le collectif de la transition auquel adhère la Nef est né en 2013 avec une déclaration commune de 14 réseaux d'acteurs de la transition écologique et sociale : La Nef, Enercoop, Énergie Partagée, Cfé, Terre de Liens, biocoop, bio Consom'acteurs, MIRAMAP, Réseau Cocagne, les Amis de la Terre, Colibris, ATTAC, le Plan ESSE, Villes et Territoires en Transition

La Nef fait partie du collectif de coordination générale du mouvement avec Cfé, Colibris et ATTAC. Plusieurs séminaires ont eu lieu, à Paris, Cluny et au centre agro-écologique des Amanins. Deux journées de mobilisation citoyenne ont eu lieu, les 1er février et 27 septembre 2014.

Schéma 39 : les acteurs de la Transition



Source : la Nef, rapport annuel 2013/2014

Ce cercle qui souhaite « *contribuer à la construction de la société de demain en donnant envie à un maximum de citoyens de s'engager dans des actions concrètes de transition* ». (Source site de la Nef) est le cercle des partenaires privilégiés de la Nef avec qui elle a une vision commune.

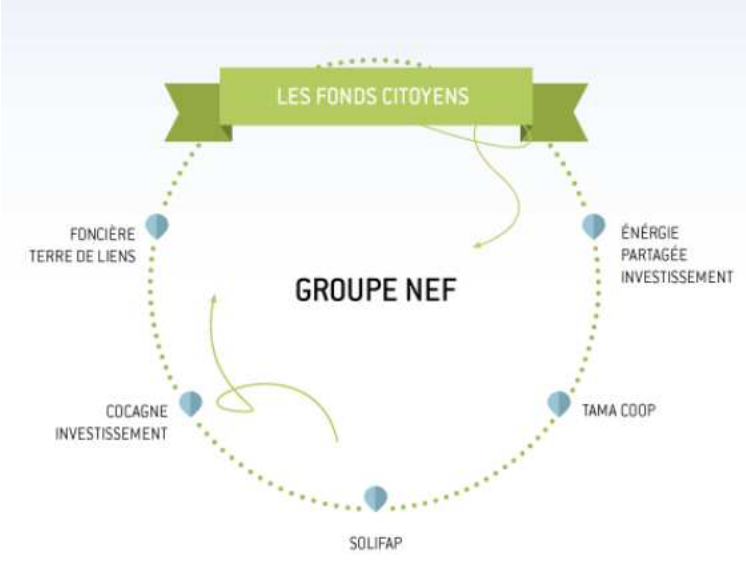
Plus proche d'elle on retrouve les partenaires proches dont elle est souvent à l'origine de la création et plus en retrait les cercles de finance citoyenne.

Autour du groupe Nef on trouve les acteurs donc la nef a accompagné la création mais aussi des fonds d'investissements solidaires protégeant les biens communs (la terre, l'énergie, la citoyenneté, le droit au logement, l'accès à l'emploi).

- La **Foncière Terre de Liens** vise la protection des terres agricoles et l'agriculture biologique paysanne
- **Energie Partagée** est un collecteur d'épargne citoyenne, il investit ensuite l'épargne collectée au capital de sociétés d'économie d'énergie et de production d'énergies renouvelables.
- **TAMA Coop** collecte de l'argent auprès du grand public et l'investit en faveur de projets emblématiques de la transition écologique. C'est la première coopérative bancaire de droit européen issue de partenariat
- **Solifap** 'accompagne des acteurs associatifs.
- **Le Réseau Cocagne** est un acteur majeur de l'insertion par l'activité économique et de la production maraîchère biologique en France. Il regroupe plus de 120 exploitations maraîchères diversifiées à vocation d'insertion sociale et professionnelle.

Sources le site de la Nef Mai 2015

Schéma 40 : Les alliances de la Nef et son écosystème



Source le site de la Nef

Au plus proche de la société financière de la Nef on trouve ce premier groupe d'acteurs ci-dessous, il est nommé par l'institution « le groupe Nef »

Schéma 41 Le groupe Nef

Source site de la NEF

L'association la Nef est la base fondatrice de la Nef créée en 1978. Aujourd'hui sa mission est la collecte et la réattribution de dons dans le domaine de l'entraide économique et sociale.

Nef Investissement, gère des fonds d'investissement en capital, **Nef Gestion**, collecte de l'épargne solidaire participe à des financements

L'Université **Citoyenne de l'argent** et la **Coopérative de finance éthique**. « Soutiennent l'innovation en matière de circuits financiers éthiques et citoyens et la réflexion autour du rôle de l'argent comme bien commun dans la société » site la Nef.

b-3 La nef acteur du changement

Malgré sa taille modeste, déjà soulignée, la coopérative est innovante tant dans le partenariat tissé que dans les valeurs défendues. La coopérative met en avant sa « pédagogie par les actes » (source rapport annuel Nef 2014). Elle est présente à l'origine d'organisations comme Terre de Liens ou Enercoop avec pour particularité d'être souvent dans le groupe de création mais assez peu dans le capital de ses structures qui restent souvent indépendantes.

Elle teste des produits, des process, des idées et parvient à mettre en place des solutions souvent innovantes, ainsi elle propose en 2015 une plateforme de financement participatif après l'avoir testé sur une zone géographique restreinte en Rhône- Alpes sous le nom de « prêt de chez moi ». C'est une plateforme de placement au profit de projets pré-selectionnés par la coopérative. Nef investissement (ancien NCEM) engage aussi le développement d'une plateforme d'investissement de haut de bilan.

L'expérimentation que nous avons menée dans la structure est issue aussi de cette culture de test, d'innovation propre au monde de l'ESS de façon plus générale.

C'est donc un acteur au cœur de mouvements contradictoires avec une tendance « génétique « à essayer, proposer des modèles, produits, ou idées innovantes mais dans le même temps à vivre un glissement vers un mode de fonctionnement et surtout de développement plus stéréotypé, plus cadré, plus classique .

Chapitre 5 : L'expérimentation du banquier itinérant

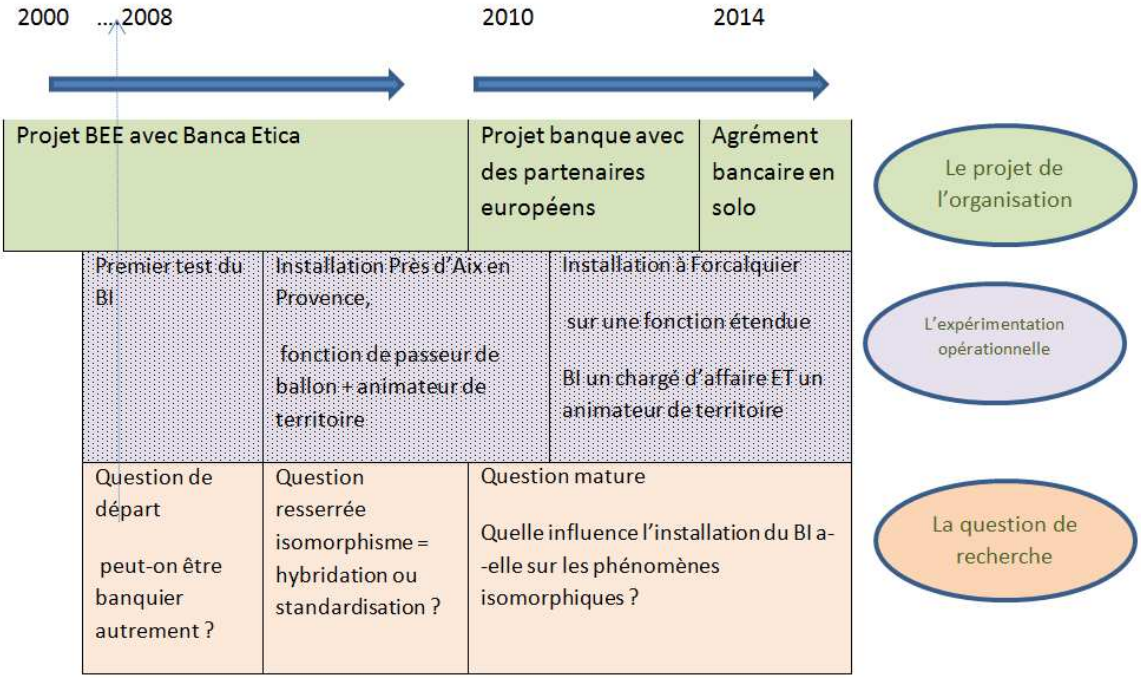
Notre mission auprès de la Nef se déploie sur deux axes :

- la recherche avec une problématique posée, la mise en œuvre d'une stratégie pour y apporter une ou des réponses
- l'expérience en elle-même support de la recherche et motivation opérationnelle pour l'entreprise partenaire du Cifre.

L'expérimentation Banquier Itinérant (BI) partage ces deux aspects que nous rappelons dans le schéma suivant. Ce projet de BI est issu d'une double nécessité un lien insuffisant au territoire pour la Nef désireuse d'y trouver des affaires et un lien avec son sociétariat ou ses sympathisants d'une part et d'autre part le projet BEE qui nécessite lors du début de l'expérience une solution rapide pour créer un réseau bancaire opérationnel dès la fusion de la Nef avec Banca Etica.

Le projet BI est issu de notre analyse, c'est une solution que nous allons proposer à la coopérative, la tester et la développer pour elle.

Schéma 42 Les phases de l'expérimentation



source création de l'auteure

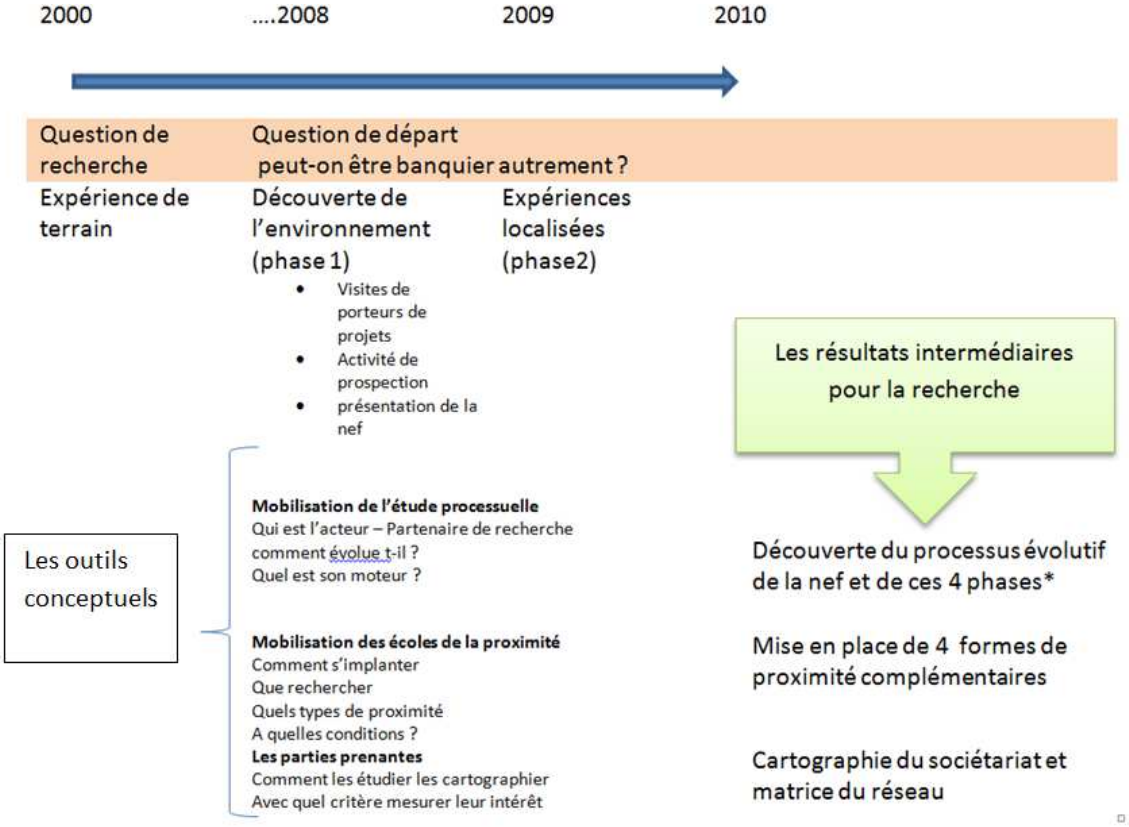
Section 1 – Les deux phases du projet de recherche

Le projet se constitue progressivement en intégrant chercheur et utilisateurs, issus de divers contextes. Les divers acteurs de la coopérative, internes ou externes, sont intégrés dans le processus. Si souvent les utilisateurs n'interviennent que pour évaluer un outil fini, ils sont ici co-créateur co-concepteur. « L'usage n'est donc pas postérieur à l'offre mais il s'appréhende et se construit dans l'offre ». Nous mettons en place un processus itératif de co-conception. Le modèle ainsi utilisé permet de comprendre « comment l'innovation est adoptée, comment elle se déplace, comment elle se répand progressivement pour se transformer en succès » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p. 15).

Notre projet de recherche a été différent sur deux périodes. 2008/2010 puis 2010 à 2014,

La première étape de 2008 à 2010 est schématisée ainsi

Schéma 43 La première étape d'expérience à la Nef

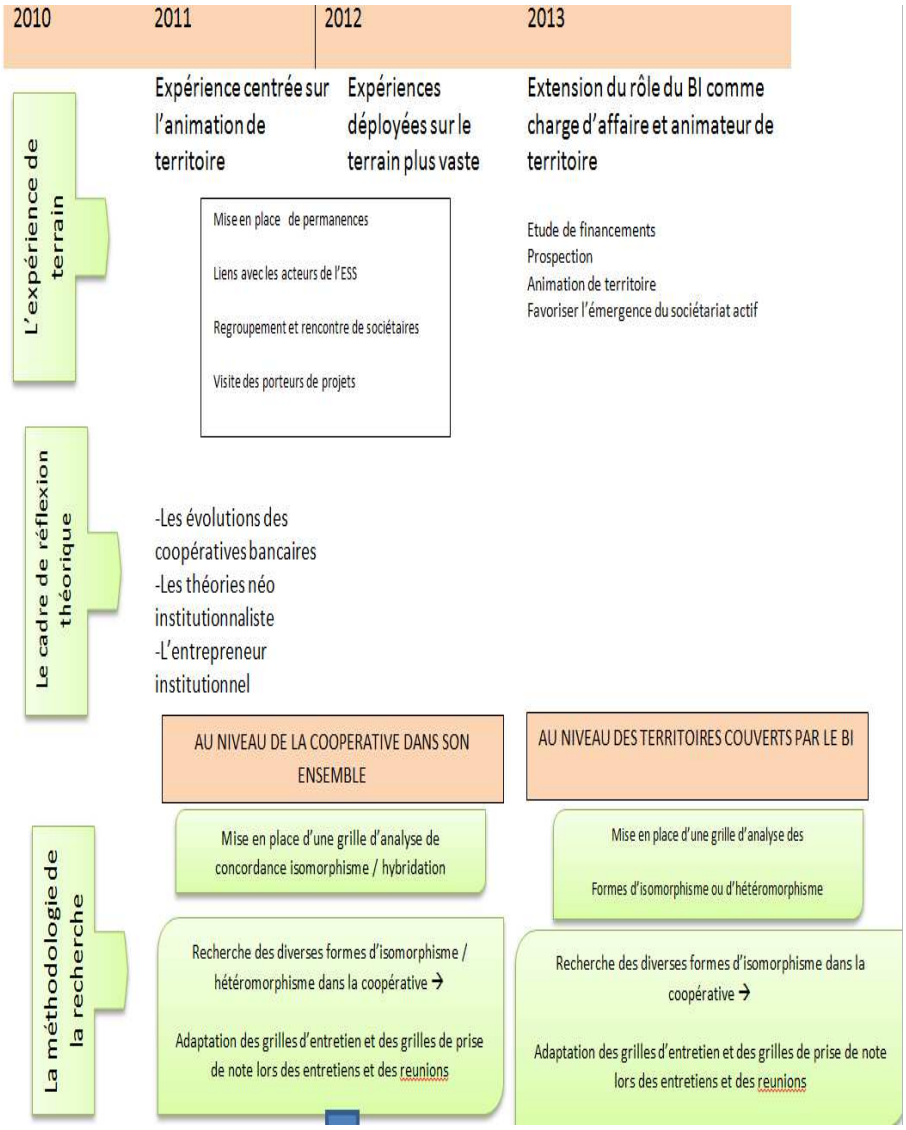


**en 2010 nous réalisons l'étude processuelle qui diagnostique 4 phases et 3 transitions, dans le futur une 5éme phase va émerger*.

En effet le projet de l'entreprise a évolué sur la période de notre expérimentation. De 2008 à 2010 la Nef est entièrement investie dans le projet de BEE, qui doit être le résultat du rapprochement prévu avec Banca Etica. Après le retrait de Banca Etica du projet, la Nef

recompose celui-ci et les phénomènes d'hybridation s'appréhendent différemment. La seconde démarre en 2010 jusqu'en 2013/2014 ; 2015 ouvre de nouvelles perspectives avec l'obtention d'un agrément bancaire élargi. Notre question de recherche se précise différemment car dans un premier temps elle s'articulait davantage comme « comment peut-on être banquier autrement » à travers la double dynamique, projet de dimension européenne et recherche de proximité dans les territoires avec le banquier itinérant que Banca Etica entend comme « guichetier ambulant ». Elle devient, après l'abandon du projet BEE, et la reprise d'un projet autonome de la Nef : comment l'implantation du BI se construit dans un territoire et comment cela modifie les équilibres en termes de dynamiques économiques et culturelles. Le but final est d'analyser comment cela influence les tendances isomorphes.

Schéma 44 Les dernières étapes de l'expérimentation à la Nef



Source : création de l'auteure

Section 2 – Les étapes de l'expérience

a- La découverte

Notre première étape va être de poser un état des lieux, notre cahier des charges est dense avec un vaste programme, « la Nef et ses territoires », les questions qui émergent de nos entretiens dans l'organisation sont les suivantes : qu'est-ce qu'on en attend, comment peut-être être connu et reconnu, trouver des épargnants et des porteurs de projet sans ouvrir des agences classiques ?

La première phase s'est faite sur la base d'un tiers temps dans l'organisation pendant 4 mois, dans une double optique : opérationnelle et analytique. Je fais le choix d'analyser le lien de la Nef à ses territoires comme porte d'entrée dans la réflexion.

Je suis rattachée à la délégation de Lyon, en binôme avec AD une chargée de crédit. La double optique s'incarne dans une tutelle duale avec la responsabilité du délégué régional, pour la première fonction et du responsable projets pour prendre du recul et mettre en perspective les données recueillies. Voici la synthèse des éléments marquants de l'expérience Le recueil d'information a pris trois formes :

- Visites de porteurs de projets déjà financés, choisies en collaboration avec le chargé de crédit sur la base du fichier client-crédit.
- Rencontre de prospects : Acteurs de l'E.S.S à titre professionnel ou à titre personnel (par l'intermédiaire des associations notamment) ou simplement proches des valeurs de l'organisation, ces contacts sont liés à mon relationnel et au réseau militant pour la plupart mais aussi à des contacts par prescriptions.
- Intervention « pédagogique » pour faire connaître l'épargne solidaire sur des terrains diversifiés : militant, associatif, universitaire, etc.…Ces trois formes de présence au territoire présentent 3 intérêts complémentaires :

En premier lieu renouer ou créer un contact, riche « de sens » et qui différencie la Nef d'un réseau bancaire traditionnel. Les visites des porteurs de projet ont ainsi été unanimement saluées même quand la visite est « sans but » apparent, l'échange est riche et bien accueilli «on a choisi la Nef car c'est une banque différente, c'est bien de venir nous voir … comme ça, pour rien, pour garder le contact » EMP 3

En second lieu la présence au territoire crée un champ des possibles pour des futures opérations de financement ; concernant les porteurs de projet déjà financés, en majeure partie lors de la création d'activité, c'est l'opportunité d'être présent pour financer la croissance (ainsi environ 1/4 des visites permettent de détecter des besoins ou monter de nouveaux dossiers sur des

opérations d'équipement ou de restructuration d'activité). C'est une proportion qui peut paraitre faible mais si un quart des sociétaires déjà financés avaient de nouveaux recours à l'emprunt cela créerait un flux régulier qui permettrait d'assurer un revenu certes insuffisant mais récurent pour la coopérative sous la forme de PNB.

Pour les prospects c'est la possibilité de leur dire que la Nef peut- être présente, expliquer comment elle fonctionne et créer des partenariats pouvant être féconds à plus ou moins long terme. En pratique, en peu de temps, des projets sont étudiés malgré le ralentissement lié à la crise : projet de financement d'un éco pôle énergie, un projet de halle bio, le financement de la croissance d'une petite structure bio et équitable.

En troisième lieu l'expérience permet très vite de développer une fonction de prescription, la rencontre de porteurs de projets déjà financés, de prospects, de structures militantes ou associatives proches des valeurs de la Nef crée un courant de prescriptions. « vous devriez allez voir XX ils sont en train de monter une nouvelle ligne de production de karité, ils ont peut-être besoin de fonds » Emp 2, recommandant un autre chef d'entreprise, Les rendez-vous sont des moyens d'obtenir des nouveaux contacts, un numéro de téléphone, un mail pour contacter un particulier ou une structure qui pourrait être porteur de projet ou épargnant. Cette prescription se fait très logiquement car la rencontre se fait sous le signe de la confiance et d'une communauté de valeurs nous ne sommes pas ressentie comme en prospection. Le réseau local est finalement assez étroit beaucoup se connaissent et on a toujours des connaissances en commun cela ouvre les portes…

Nous avons, à cette occasion, créé une matrice des réseaux, c'est-à-dire des interactions entre les diverses parties prenantes (Cette matrice nous permet de visualiser les degrés d'influence de la nef sur tel ou tel réseau et les nœuds de réseau qui permettent de diffuser rapidement et efficacement des informations ou relancer de la prospection).

Sous la forme d'un tableau simple elle permet de trouver les nœuds de réseau, c'est-à-dire les acteurs clés d'un territoire, apportant reconnaissance et prescriptions.

Tableau 22 La matrice des relations (extrait …)

		La nef			Réseau et extérieur		
		salariés	Instances	Sociétaires	partenaires	emprunteurs	prospect
	Sal 3	Du siège	distendues	Ponctuelle pas recherchée	M X	Au quotidien	Cf. liste

Source création de l'auteure

Dans la phase 2 de notre expérience le projet BEE est en plein essor, et l'expérience BI multiplie les expériences localisées. Des groupes de travail se sont créés au siège de la Nef avec des thématiques transversales et mobilisent les salariés en plus de leurs fonctions habituelles. Notre expérimentation va accompagner le mouvement et être créateur d'idées et de propositions que nous testerons sur le terrain et ferons remonter en groupe de travail national pour alimenter la réflexion sur la future architecture de la Nef dans la BEE.

Nous intégrons notamment des groupes de travail sur l'évolution des métiers mais aussi et surtout un groupe sur la future organisation du réseau qui doit intégrer le banquier itinérant.

Dans notre incessant aller-retour entre le terrain et la recherche nous mobilisons à ce stade les apports des écoles de la proximité pour tester et proposer l'élaboration de solutions.

Pourquoi avoir choisi le prisme des proximités pour éclairer l'étude du réseau de la Nef ? Cela nous a paru être une clé de lecture de la coopérative, et au-delà des banques coopératives, pour deux raisons essentielles : la proximité est un enjeu pour l'institution au moins à deux niveaux d'analyse en ce sens où elle est un vecteur d'efficacité économique et /ou un pilier de solidité du modèle coopératif et du projet social.

En premier lieu commercialement : c'est une gageure d'être sollicité, présent pour pouvoir, d'une part, collecter des fonds et, d'autre part, financer des projets ; Il faut nouer des partenariats, être connu et reconnu pour tout simplement pouvoir exercer son métier de banquier comme collecteur et prêteur de fonds. C'est le cas pour la coopérative Nef mais aussi pour l'ensemble des banques coopératives qui traditionnellement ont puisé dans le vivier de leurs usagers-coopérateurs au sein des territoires, et ce grâce aux relations tissées entre sociétaires et acteurs de la vie locale.

D'autre part c'est d'une importance capitale pour préserver les valeurs portées par l'institution au sens où la proximité permet un sociétariat actif de qualité et une réelle écoute des besoins de ses usagers et sociétaires. Dans une période de forte croissance de la coopérative les sociétaires sont des garants contre un éventuel retournement coopératif. Sur cette période nous constatons des acteurs et des dispositions qui s'inscrivent dans les différents registres de la proximité.

- Rencontres avec les sociétaires
- Suivi des emprunteurs
- Mise en place de permanences
- Mise en réseau avec les acteurs de l'ESS

Il s'agit de réactiver de liens « le potentiel de proximité … est activé par les contacts en face à face … qui contribuent à la construction du lien d'interconnaissance et à l'élaboration de relation de confiance (Torre, 2010)

Suite à nos recherches nous allons mener des expériences permettant d'organiser

1-Des rencontres ponctuelles mais récurrentes pour créer des proximités organisationnelles et renforcer la capacité des tiers ou des parties prenantes

2- Des proximités institutionnelles à travers des réunions, des rendez-vous, des moments informels et pour renforcer le sentiment d'appartenance

Nous tenterons une approche d'une forme de « capabilité en développant « la capacité d'agir face à des situations relationnelles … » et « la capacité de bâtir des coopérations pertinentes » tout en prenant la précaution de dés à présent apporter une distanciation de la fonction vis-à-vis de la personne qui expérimente.

b-Les parties prenantes et le sociétariat

Lors de notre phase exploratoire nous avons fait une première cartographie du sociétariat avec un questionnaire ouvert. Le but était de découvrir qui était les sociétaires et qui le devenait plus récemment. Notre but était également de trouver des nœuds de réseaux pour fluidifier la communication et la rendre plus efficace

De façon plus générale nous avons aussi réalisé une étude des parties prenantes « l'ensemble des individus et groupes qui affectent ou qui sont affectés par la réalisation de ses objectifs » (Freeman, 1984).

L'efficacité de la Nef est en grande partie liée à sa légitimité vis-à-vis de son environnement Quel rapport a-t-elle noué avec ses parties prenantes, a-t-elle la capacité de définir des projets communs, dans quelle mesure les démarches de la coopérative, ses choix, ses motivations sont partagées et validées. Il nous a paru donc fondamental de commencer par identifier les parties prenantes de la coopérative, réaliser des entretiens pour ensuite analyser leur attentes, leurs motivation.

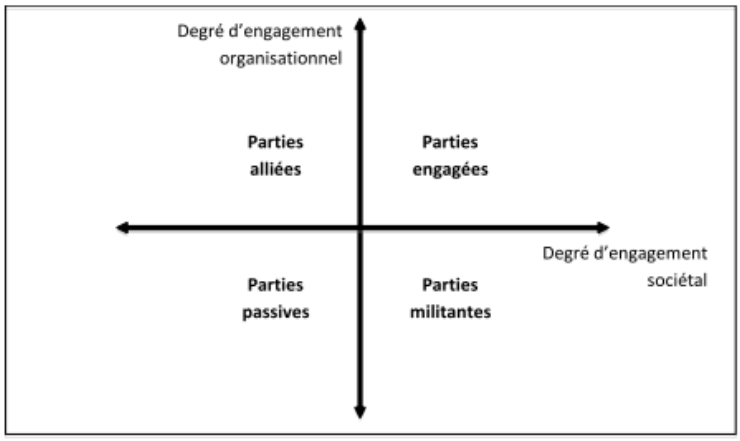
Les membres de chaque type de parties prenantes sont diversifiés (Wolfe et Putteler, 2002) avec des objectifs parfois très différents (Wood 1994). Différentes typologies de parties prenantes existent primaires ou secondaires, avec peu ou beaucoup d'influence, selon la nature de leur intérêt etc. souvent les typologies utilisées précise la nature de la relation entre l'organisation et les parties prenantes mais peinent à mesurer le degré d'engagement de ces dernières vis-à-vis de l'organisation. Comment créer, valoriser ou entretenir les liens, le partenariat. Quelques

entreprises souvent coopératives vont au-delà en proposant un réel apprentissage pour ses coopérateurs. La communication, l'apprentissage et le mode de consultation ou de dialogue permettent aux parties prenantes un degré d'influence plus ou moins importants (Greenwood, 2007).

L'organisation en satisfaisant à l'attente de certaines de ces parties prenantes évite certes les conflits ou les éloignements mais permet surtout la construction d'un dialogue et au-delà la création d'un « capital social » entendu comme « l'ensemble de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance » (Bourdieu, 1980). Cela nous apparut très vite fondamental de travailler sur ces aspects de la coopérative car l'engagement des parties prenantes, et notamment à la Nef des sociétaires, permet « de solliciter ces ressources pour créer et faire circuler de l'information, de la connaissance et de la confiance au moyen d'une coordination cognitive de parties engagées et contribuer ainsi à sa démarche de responsabilité globale. » (Girard, 2010) l'engagement des sociétaires peut être de deux natures l'engagement organisationnel (vis-à-vis de l'organisation) et/ ou sociétal. Les dimensions qui expliquent l'engagement sont dans les deux cas de 3 ordres : affectif, normatif ou calculé (Meyer et Allen, 1997), ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres et peuvent se combiner. L'engagement affectif traduit une proximité émotionnelle et s'accompagne souvent d'une identification cela peut s'incarner dans une participation à des réunions, des festivités. L'engagement normatif est lié à un sentiment d'obligation morale, l'engagement calculé lui se définit comme un calcul d'opportunité à continuer à fréquenter l'organisation.

En croisant les degrés d'engagement organisationnel et sociétal on obtient une typologie en 4 familles des sociétaires, décrite par le schéma suivant.

Schéma 45 : La cartographie des parties engagées dans l'organisation



Source Girard et Sobczak

Ainsi, après une première évaluation du sociétariat, notamment vis-à-vis de ses attentes, nous avons enrichi notre grille d'analyse et sommes revenus vers le terrain. Les phases 3 et 4 sont donc éclairées par les premiers résultats de l'expérimentation. Nous avons posé les formes de proximité à développer (permanence régulière ou pas, visite de porteurs de projet, réunions de sociétaires, visites de projet, suivi de contentieux etc..) les données pratiques de l'expérience sont posées (système informatique connu, relationnels établis avec les membres internes et externes de la coopérative). L'expérimentation menée sur une période longue a intégré des boucles itératives sur l'ensemble du parcours, le projet est construit en autonomie mais cadré à la fois par les besoins de l'organisation et les recherches théoriques qui permettent de lancer des piste de recherche et une lecture féconde des succès et écueils.

Dans le cas du sociétariat nous avons fait une première découverte grâce à un questionnaire, nous avons continué nos recherches, trouvé un outil plus pertinent et nous sommes revenue sur le terrain pour enrichir la première recherche. Pour construire notre cartographie nous nous sommes largement inspirée des travaux de Girard et Sobczak qui ont étudié le sociétariat de la Banque Populaire Atlantique BPA. Ils ont créé un questionnaire en ligne vers des sociétaires de BPA.

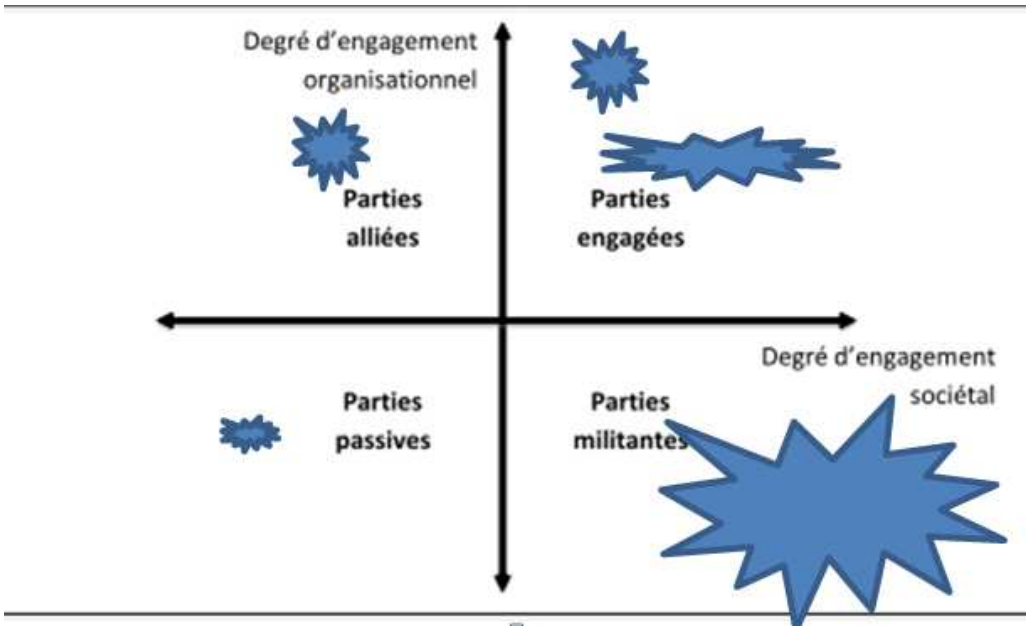
Nous avons construit notre propre questionnaire allégé par rapport à celui de la BPA et l'avons testé en entretien physique ou téléphonique. Les questions sont de trois ordres, le premier questionne le citoyen et donc l'engagement sociétal, le second le lien à la coopérative Nef, c'est la mesure de l'engagement organisationnel enfin le troisième cible l'engagement affectif

Tableau 23 Les formes d'engagements du sociétariat à la Nef

Ce que cela questionne	Engagement organisationnel	Engagement sociétal	Engagement affectif / ou calculé
Des exemples	Attachement à la Nef	Agriculture bio	Envisage de rester à la nef
	Fierté d'être à la nef	Dons	Importance du taux
	Percevoir la différence de la Nef	militants	Patience vis-à-vis des imperfections
	Etre bénévole	Lien transition	
	voter	Critères environnementaux	

Source création de l'auteure

Schéma 46 : La cartographie des parties engagées dans l'organisation Nef



Source l'auteure d'après Girard et Sobczak

Le résultat montre une quasi absence parmi notre échantillon de parties passives au sens ou l'engagement sociétal est très fort, quand il est absent il se conjugue avec un degré d'engagement organisationnel, le cas unique correspond à un sociétaire financé par la Nef mais qui a choisi la Nef par défaut sans vrai conviction et ne s'y intéresse pas du tout.

La majeure partie des sociétaires interrogés sont classés dans les militants (quadrant en bas à droite) avec une forte implication dans les réseaux proches de la Nef, transition, écologie etc. … mais peu de temps pour s'investir dans la coopérative donc ils sont assez peu acteur on les retrouve dans les statistiques des sociétaires actifs.

Une part importante environ ¼ constitue les parties engagées à la fois militantes mais en plus impliquées dans la vie de la coopérative, ce volume regroupe les sociétaires votants ou participants et les sociétaires actifs qui sont représentés par l'étoile la plus haute dans le cadran nord-ouest.

Notre analyse reste trop parcellaire car réalisée sur un échantillon trop faible (25 questionnaires) mais l'étude mériterait d'être refaite à grande échelle et à des périodes régulières pour mesurer les évolutions dans le temps

PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Chapitre 6 : Les résultats de l'étude de cas

Introduction

En préambule à la présentation de nos résultats, nous reviendrons sur notre questionnement

L'émergence du banquier itinérant, en tant qu'innovation organisationnelle

Influence-t-elle les tendances à l'isomorphisme et à l'isopraxisme de la coopérative ?

Deux types de résultats ont été produits :

- Opérationnels
- Théoriques (Quelles réponses apportées à notre questionnement ?)

Section 1 – Les résultats opérationnels de l'implantation du BI

a- La première vague de résultats

Le fait d'intégrer les usagers internes et externes de la coopérative à la démarche de recherche en fait des alliés et facilite l'appropriation de l'outil. Nous avons ainsi pu réaliser nos recherches documentaires, obtenu facilement des rendez-vous, pu échanger sur les résultats intermédiaires parce que les participants externes (sociétaires, prospects, instances de l'ESS) connaissaient notre recherche et étaient intégrés dans son processus de réalisation « Où en es-tu ? est-ce que les permanences au café citoyen fonctionnent ? (un sociétaire, responsable d'une structure d'accompagnement de porteurs de projets)… ça m'intéresserait aussi d'essayer pour nous faire connaitre » « alors ou en est le vote des sociétaires, tu as besoin qu'on t'aide à rappeler des sociétaires pour obtenir le quorum, par contre tu me ré-expliqueras pourquoi il faut redemander un agrément , » (un sociétaire lors de la mobilisation de mai 2014 pour le vote en assemblée générale extraordinaire) ; En interne les salariés les plus anciens se sont sentis acteurs de l'expérience et ont dans la majorité des cas pris du temps pour y participer, ils se sont intégrés de bon gré aux réunions de travail , aux débriefings. Nous utilisons des portes paroles au sein de la coopérative qui permettent de définir et mettre en action les orientations stratégiques co-

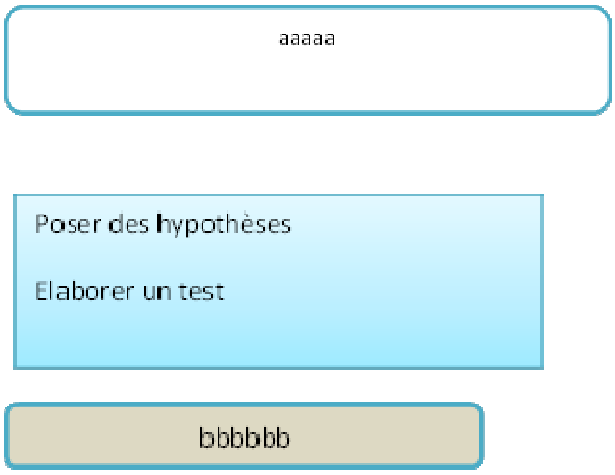
conçues. Ces portes paroles ont été décidées au début de l'expérience. Ils ont été pour certains les tuteurs du contrat Cifre.

Ces tuteurs étaient, pour le premier, le délégué régional de la délégation de Lyon, qui couvre le quart sud-est de la France, nous sommes sous sa responsabilité hiérarchique, le second tuteur était le responsable du développement en charge du projet BEE.

C'est avec lui que les Boucles itératives ont été les plus riches, les plus constructives car sa fonction était justement le développement du projet. L'échec du projet BEE et le départ de ce tuteur au sein d'une autre structure, la Cfé, a eu des conséquences sur le projet de recherche avec un appauvrissement des boucles itératives et un manque d'intérêt pour la recherche après 2011/2012 de la part de l'organisation déstabilisée par le retrait de Banca Etica.

Avec ces deux tuteurs, nous avons fonctionné sur des phases régulières, schématisées sur la page qui suit. Pour une commodité de lecture et de compréhension nous avons utilisé un code couleur/forme.

Schéma 47 Code utilisé pour schématiser les boucles itératives



Lien avec le terrain ou l'organisation
Partie opérationnelle de la recherche

Lien avec la partie recherche universitaire, partie théorique

Action mixte ou neutre

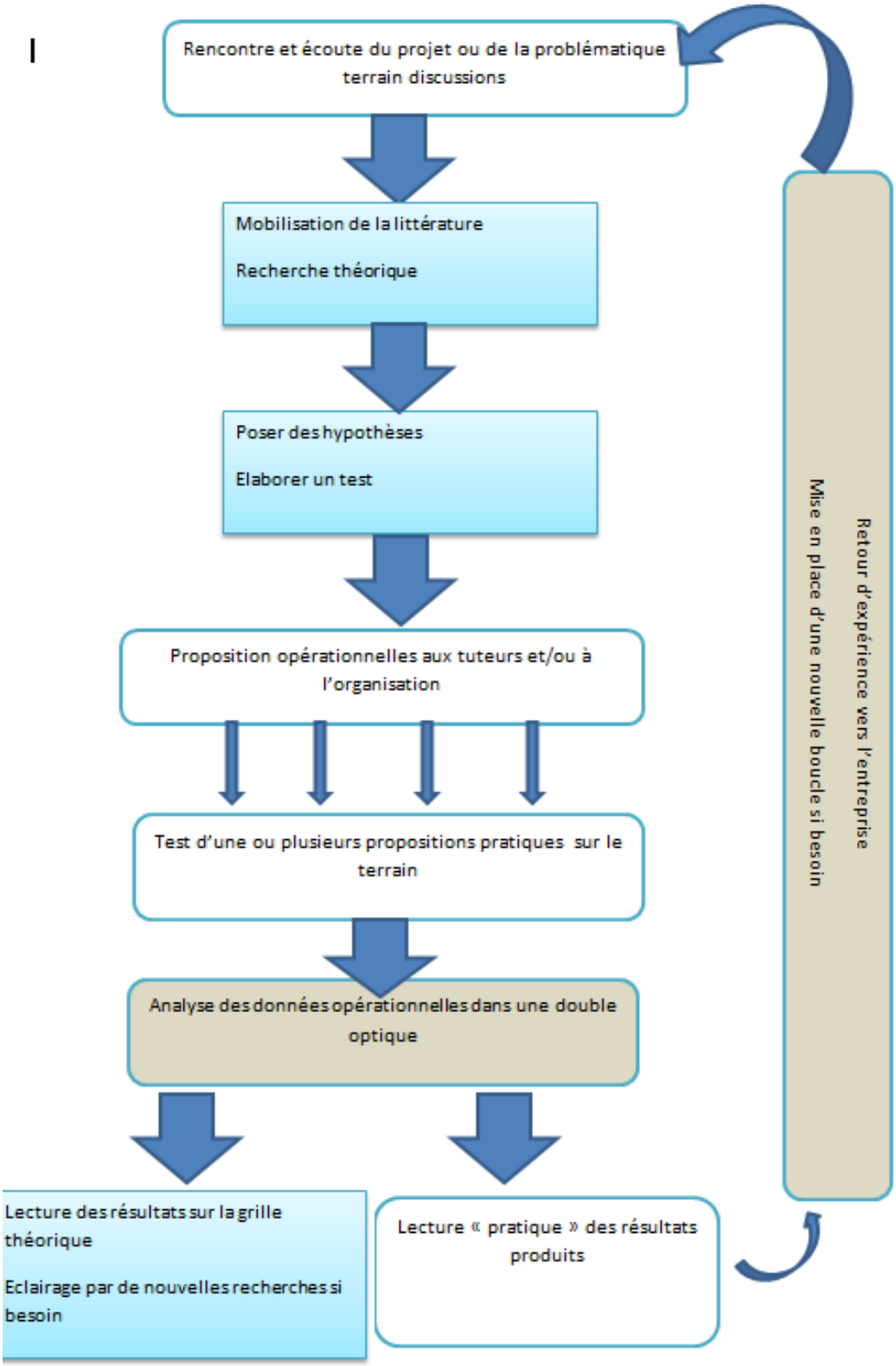
Source création de l'auteure

.

Une méthodologie itérative,

Des boucles intégrant des données théoriques et opérationnelles dans une logique de co-construction des données et des expériences

Schéma 48 Les boucles itératives de co-construction du processus expérimental avec la coopérative



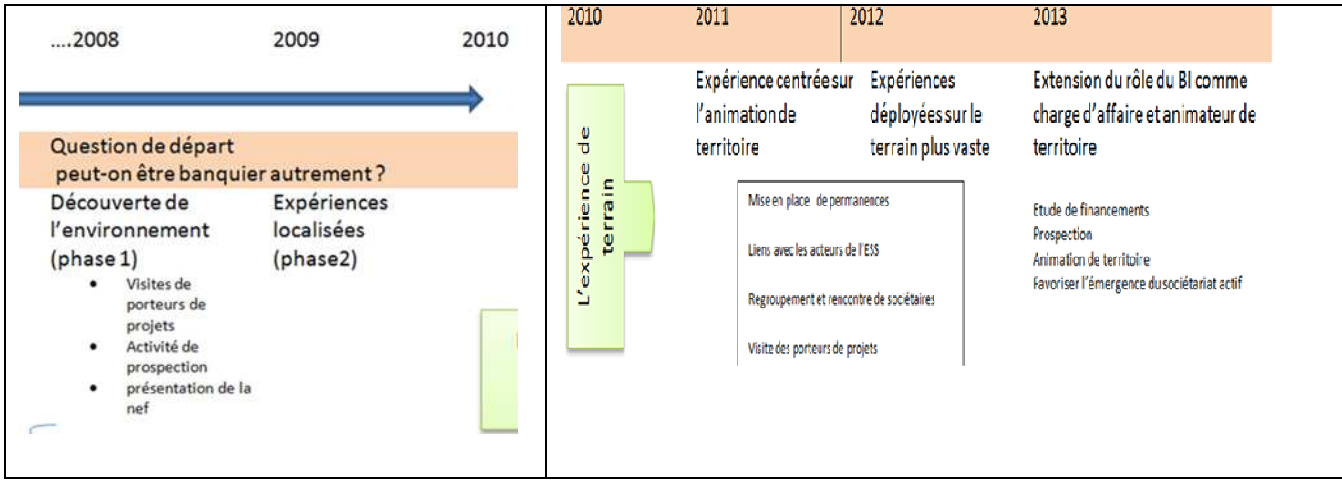
Source création de l'auteure

Pour les autres acteurs de la coopérative, les relais dans la coopérative ont été de deux types. La première avec qui nous avons passé le plus de temps et qui a été la personne clé du projet BI a été le binôme du projet, la chargée de crédit de la délégation de Lyon. Nous avons fonctionné en tandem sur les trois premières années du projet jusqu'à ce que la direction modifie la nature de la fonction et l'étendue des missions du BI.

Pendant 3 ans le BI a eu une fonction de passeur de ballons, créant des contacts sur le territoire et faisant remonter les affaires et les contacts au binôme de Lyon. Ensuite la décision d'étendre le champ d'activité à un rôle global (contacts au territoire et montage de dossier) dénoue le binôme et laisse le BI en satellite sur son territoire, plus proche d'un chargé de crédit « hors les murs ». La seconde phase est davantage tournée vers une mission plus traditionnelle de chargé d'affaires.

Nous rappellerons ici les différentes phases de l'expérience du BI évoqué plus avant

Schéma 49 Zoom sur l'évolution du rôle du BI



Source tiré des schémas p 144

Donc dans la première phase de l'expérience le BI comme « passeur de ballons » noue des contacts sur les territoires, anime ceux-ci, tisse des liens avec les sociétaires et les instances de l'ESS. Il assure la proximité physique et institutionnelle pour la coopérative. Les contacts, les données ainsi collectées sont alors transmises à la coopérative. Donc une autre personne doit être mise en binôme pour gérer du siège à Lyon, les données comptables, administratives, et le suivi des projets montés. C'est cette personne, clé du projet opérationnel qui a aussi permis de faciliter l'expérimentation scientifique en décodant des données, facilitant les liens. Sa

participation a été d'autant plus profitable et facile qu'elle en a perçu les avantages « j'ai reçu un coup de fil de M. il veut faire un avenant, il a des difficultés comptables, tu as des infos … ? » « J'ai un dossier à St Michel j'ai regardé en descendant du train j'ai pour 1h30 de voiture tu ne pourrais pas y faire un tour et voir son projet » « M… veut faire une réunion de sociétaires il veut que quelqu'un soit là pour expliquer le projet banque, c'est vendredi soir tu peux le rappeler ?» autant de cas où la présence au territoire facilite la vie, fait gagner du temps et permet de mieux connaitre le terrain et ses possibilités. Gain de temps, d'efficacité, possibilité de travailler sur des territoires jusqu'alors inaccessibles, les avantages du processus sont vite mis en avant en terme opérationnel.

Ce lien nous a permis aussi au titre de la recherche la mise en action pratique du quotidien de l'expérience, cela n'a été possible qu'en expliquant notre processus et ses finalités.

Le second type de lien a été avec des personnes qui n'intervenaient pas dans le projet directement mais était curieuses, intéressées d'en connaitre le processus et les résultats. La Nef, lors du début de notre recherche, est une entreprise encore de petite taille, autour de 40 salariés, avec une moyenne d'âge en dessous de 30 ans et des salariés plutôt militants et acteur de leur environnement. Ce sont des conditions idéales pour trouver un écho favorable à nos recherches et au moins les 3 premières années nous avons été aidé et suivi attentivement par de nombreuses personnes de la Nef.

Une première phase expérimentale qui favorise

- La prescription
- Le lien aux porteurs de projet et aux sociétaires
- Les possibilités de financements par fidélisation ou création du lien

b- La seconde phase

Elle correspond à la fin de la seconde année et à la troisième année de l'expérience.

Très vite les parties prenantes (au sens large) du territoire de l'expérience attendent du banquier itinérant de la Nef d'être mises en relations « j'ai vu que X à Aubagne avait été financé par la Nef[18], je peux l'appeler de votre part pour voir comment il a financé son GFA ? » Soc7 2012 ; de créer du lien entre les divers porteurs de projets ou les partenaires de l'épargne solidaire avec

[18] L'ensemble des prêts consentis est publiés chaque année et le « catalogue » est envoyé aux sociétaires.

une constante : des valeurs communes et une même envie de partager informations, réseaux, ressources etc. « pouvons-nous faire un tableau pour récupérer les noms et surtout les centres d'intérêts des personnes ici ce soir » Prospect 4 aout 2011 , lors d'une réunion de présentation de la Nef ; « ce serait bien d'avoir sur un site internet toutes les choses qui ont été financé par la Nef , je préférerai utiliser ces entreprises-là , par exemple si vous avez fait un prêt à une boulangerie pas très loin je préférerai aller là-bas » Soc 15 demande par téléphone hiver 2012 , « ce qui m'intéresse c'est de connaitre les gens ici autour de la table et monter avec eux des choses par exemples faire des commandes groupées ou faire une AMAP bois « déclaration d'un sociétaire en 2013 lors d'une table ronde pour préparer la fête de la transition .

Ainsi dès les premières rencontres les liens se tissent vite, parmi les acteurs rencontrés : un connaît celui qui cherche un partenariat, l'autre évoque celui qui crée une coopérative ou qui expérimente tel mode de transformation. Ceux qui ont montés une association, celui qui vend une terre, cherche un associé etc. pourra aider à trouver une subvention, faire un plan de financement.

Se positionner face à cette attente, face aux divers partenariats que l'organisation pourrait nouer est fondamental mais en même temps stratégique. Quelle forme peut ou doit prendre ce rôle sur le territoire ? Le banquier itinérant est dans un premier temps vu comme une courroie de transmission mais pas comme le moteur des énergies en présence sur le territoire. Le rôle d'intermédiaire a des inconvénients ou présente des risques. C'est un rôle chronophage et il peut y avoir du risque à mettre en relation certaines personnes avec des possibilités d'insatisfactions liées aux services par exemple. De façon plus large se pose la question, dès la fin de la première phase, et encore davantage dans cette période très active, de comment choisir et doser les partenariats ; lesquels développer et ceux qui ne pourront pas être du ressort du banquier itinérant ; la réflexion devant probablement dépasser le « simple » relationnel local ou les occasions d'un carnet d'adresse, pour choisir, en toute cohérence avec la vision stratégique de l'organisation, les partenariats et les contacts à privilégier.

S'amorce aussi la possibilité, pour les banquiers itinérants, de profiter d'un réseau de partenaires, pour organiser des points de rencontres sur le territoire. Nous rappelons qu'il n'y a pas de réseau de caisse ou de bureau fixe lors de cette première expérience, les banquiers itinérants recrutés par la suite auront eux un bureau. A ce stade de l'expérience nous testons le banquier itinérant en télétravail. Un prospect, voulant créer un réseau de halles bio, propose de mettre à disposition un espace dans ces halles pour que la coopérative puisse y recevoir des clients (par exemple le premier lundi du mois), ce serait un « point fixe » sur un territoire.

Une autre idée émerge de la fréquentation des divers acteurs du territoire, et de la prise de conscience que le rôle que nous mettons en place pourrait se mutualiser. Il nous semble qu'il y aurait possibilité de faire un portage salarial et partager le coût du banquier itinérant avec un réseau proche (par exemple Terre de Liens ou Enercoop).

Beaucoup de potentialités nous apparaissent dans le cadre de la recherche sur le terrain, et doivent être analysées, mises en perspective et rapprochées des besoins, des attentes et des capacités d'accueil de la coopérative. En effet dans les 18 premiers mois se crée un modèle organisationnel innovant au cœur et en lien avec la coopérative. Le banquier itinérant est inséré dans l'organisation. C'est un modèle innovant car il travaille une dynamique commerciale en recherchant une impulsion via le sociétariat et la perception d'une proximité institutionnelle qui masque une proximité géographique en pointillé.

L'idée est de ne pas faire de prospection commerciale bancaire classique mais de se faire connaitre des réseaux au sens large et d'irriguer peu à peu la relation. Le pari étant que par capillarité l'activité économique s'amorce. Le rôle, la mission les fonctions du BI s'encastrent dans l'existant, le bousculant un peu, en collaboration avec les richesses humaines existantes. A ce stade de l'expérience le banquier itinérant est un binôme, il ne peut exister sans la bienveillante et attentive collaboration du chargé de crédit. En plus de maintenir des liens, de créer de nouveaux contacts, favoriser des prescriptions, la présence au territoire permet une souplesse appréciable dans les interventions avec la possibilité d'intervenir à la demande de Lyon dans le cadre d'une demande de crédit, d'un prêt aux particuliers ou d'un contentieux. Sur ces premiers essais cela a permis de déboucher sur des prises de décisions rapides et des avancées sur certains dossiers.

Pour le reste de l'équipe, la distance géographique (le projet se réalise en Provence, les équipes sont à Lyon, Paris, Toulouse et Nantes) impose du temps pour se positionner vis-à-vis des groupes ou individus mais les maîtres mots restent confiance et clarté. Des réunions sont organisées régulièrement explicitant notre rôle opérationnel, le rôle de chercheur reste moins questionné. Nous communiquons sur les résultats et nous participons au maximum à la vie de l'entreprise en nous rendant à toutes les réunions sur Lyon ou ailleurs en France (séminaire interne, réunion semestrielle etc.). C'est non seulement le moyen de faire connaître et accepter le « test » mais aussi une source riche de rencontres et de possibilité d'entretiens. Nous avons eu la possibilité, dès ces premiers mois, de participer à un séminaire des correspondants qui nous permettra dès le début de rencontrer ces sociétaires les plus impliqués de la coopérative. Ils sont bénévoles et représentent la coopérative sur leur territoire. Le rôle du banquier itinérant vis-à-vis des sociétaires actifs ou correspondants est d'emblée une question stratégique car BI et sociétaires ont vocation à intervenir sur le même territoire. Des blocages émergents riches

d’enseignements. Les correspondants craignent que les banquiers itinérants soient sur le terrain pour y prendre leur place. C’est l’occasion d’écouter leurs attentes, leur vision du rôle de chacun dans la coopérative. Nous intégrons avec eux une nouvelle boucle itérative permettant de faire émerger une proposition mettant en avant la complémentarité des postures.

Concernant cette complémentarité elle peut être de deux sortes dans deux cas de figure.

Le premier cas concerne les territoires dotés de sociétaires actifs et/ou de correspondants, le BI sur ces terrains a davantage un rôle de développeur d’affaires et d’organisateur, de soutien de la vie locale initiée par le sociétariat.

Par exemple dans les Hautes Alpes existe un groupe local de sociétaires et la complémentarité des fonctions y est exemplaire. Le groupe local par ses contacts et sa bonne connaissance des réseaux locaux permet au BI d’obtenir des rendez-vous de prospection, les sociétaires viennent en soutien pour les visites de porteurs de projets lors de la première demande de prêt, dans la phase découverte ou dans le cadre du suivi de la relation. Le BI vient lui en soutien pour animer des réunions plus techniques (par exemple pour décrypter les comptes de la coopérative). Nous illustrerons notre propos avec un récit d’une de ces séquences :

« je t’ai pris rendez-vous avec la mairie de x à 9h, tu sais Y notre copain du groupe local est conseiller municipal, ils vont installer des panneaux solaires ; ils vont avoir besoin de fonds ; à 11h je te rejoins à Z , on va y retrouver A qui est sociétaire il pourra te donner un avis pour faire une proposition pour le financement de … , on déjeune ensemble et après tu as rdv avec le CA de XXX ils pourraient avoir besoin de fonds pour le projet hydroélectrique… on finit à 20h chez Chloé (gite financé par la Nef ndlr) et on a la réunion avec les sociétaires, ce serait bien que tu nous dises ou on en est pour les livrets ? » (Soc11 hiver 2014) le déplacement est cadré, optimisé, les rendez-vous sont qualifiés et les retombées en terme d’activités sont importants. Le duo BI / Groupe local fonctionne à son optimum.

Le BI a aussi un rôle de formateur local en organisant des binômes par exemple en présentiel sur les foires bio pour que les sociétaires gagnent en compétence et en confiance pour répondre aux questions, par exemple lors d’une foire Bio le BI travaille en Duo avec les sociétaires les moins « formés » les moins aguerris pour travailler le discours, amener des informations etc. …

« Je ne me sens pas de tenir seul le stand je ne sais pas bien comment utiliser la nouvelle documentation, si tu restes avec moi le samedi on voit ça ensemble et dimanche ça ira je me débrouillerai » soc12.

Le second cas bien plus fréquent concerne les territoires sans sociétariat actif, le premier rôle du BI est alors de faire émerger des groupes en faisant des réunions en proposant des visites de

projet en suscitant l'intérêt. C'est à la fois une préparation pour s'implanter plus facilement dans le temps mais aussi un moyen de faire vivre la démocratie.

Nous présenterons dans le tableau suivant un emploi du temps « type » sur 2 semaines du BI , cet emploi du temps est tiré de la première phase du projet et n'intègre donc pas d'études de bilans et de montages administratifs de dossiers comme la nouvelle fonction l'intègre depuis 2013. C'est du temps de moins pour la dynamique de territoire et l'animation du sociétariat

Cet emploi du temps est communiqué à l'avance au responsable opérationnel du projet (délégué régional) est rectifié après coup si besoin.

Il permet de visualiser rapidement le point des diverses fonctions et rôle dans la coopérative du BI (crédits / sociétariat/ suivis/ rencontres terrains etc.)

Aujourd'hui le processus est différent car les outils informatiques ont pris le relais le planning est positionné sur Gmail et rectifié après coup, des reportings sont fait par quinzaine sur les projets en cours.

Schéma 50 Le codage couleur des activités du BI

CODE COULEUR

	POINT RENCONTRE		TRAJET	REPAS PAUSE		VISITE PORTEUR PROJET	VISITE PROJET DEJA FINANCE	TEMPS RECUPERATION	ADMINISTRATIF NOTE FRAIS RDV RESA	Rdv prospect	FOIRE BIO
	COMPTE RENDU VISITE		REUNION AVEC SOCIETAIRES	CONTACT SOCIETAIRES POUR ORGA REUNION		ECRITURE RESUME POUR THESE	RECHERCHE INFOS ET FORMATIONS	REUNION TELEPHONIQUE LYON	PHONING	COURS CONFERENCE	

EMPLOI DU TEMPS PREVISIONNEL

	7H30-8H30	8H30-9H30	9H30 10H30	10H30 11H30	11H30 12H30	12H30 13H30	13H30 14H	14 H 14H30	14H30 15H30	15H30 16H30	16H30 17H30	17H30 18H30	18H30 19H30	19H30 20H30	20H30 21H30
LUNDI	TRAJET	POINT RENCONTRE MANOSQUE BIOCOOP					PAUSE	VISITE PORTEUR PROJET MANOSQUE		VISITE PROJET FINANCE MANE		VISITE PORTEUR PROJET AIX		TRAJET	
MARDI		ADMINI NOTE FRAIS RDV RESA	COMPTE RENDU VISITE A ENVOYER AUX CHARGES CREDIT			PAUSE	PAUSE	COMPTE RENDU POINT RENCONTRE AUX SERVICES CONCERNES							
MERCREDI		ADMINI NOTE FRAIS	CONTACT SOCIETAIRES CT ORGA REUNION		INFO FORMATION										
JEUDI			PHONING ACTEUR ESS	REUN.TEL SOCI2TARIAT	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	TRAJET	REUNION AVEC SOCIETAIRES POUR CREATION GROUPE LOCAL VAUCLUSE			
VENDREDI		REUN.TEL EPARGNE	Rdv prospect Contact direct		Trajet	PAUSE	COMPTE RENDU VISITE POUR CHARGES CREDIT		PAUSE	PAUSE					
2SAMEDI															
DIMANCHE															
LUNDI		TRAJET	INTERVENTION st maximin plateforme EDD		PAUSE	PAUSE	VISITE PORTEUR PROJET HT VAR			TRAJET					
MARDI	TRAJET	POINT RENCONTRE AUBAGNE EXPLOITATIONS					TRAJET	PAUSE		VISITE PROJET DEJA FINANCE CEYRESTE		TRAJET			
MERCREDI		RECUPERTION													
JEUDI		TRAJET	VISITE PORTEUR PROJET ST MAXIMIN		TRAJET	PAUSE	REUNION SOCIETAIRES HAUT VAR RENCONTRE AVEC PROSPECT				TRAJET				
VENDREDI		COMPTE RENDU VISITE A ENVOYER AUX CHARGES CREDIT		INFOS FORMATION	PHONING SOCI2TAIRE	PAUSE	PHONING CONTACT POUR POINT RENCONTRE								
SAMEDI		FOIRE BIO													
DIMANCHE															
LUNDI		RECUPERTION													
MARDI		TRAJET	INTERVENTION FAC MARSEILLE	TRAJET	VISITE PORTEUR PROJET			REUNION TELEPHONE							
MERCREDI		RECUPERTION													
JEUDI	TRAJET	POINT RENCONTRE AVIGNON BIOCOOP					PAUSE	VISITE PORTEUR PROJET SORGUES		VISITE PROJET FINANCE VAUCLUSE			TRAJET		
VENDREDI		ADMINI NOTE FRAIS RDV RESA	COMPTE RENDU VISITE A ENVOYER AUX CHARGES CREDIT			PAUSE	PAUSE	COMPTE RENDU POINT RENCONTRE AUX SERVICES CONCERNES							

Source création de l'auteure

Ce tableau nous permet de mieux apréhender le poids en terme de temps des comptes rendus faits à la coopérative , c'est notamment lié au role de type « passeur de ballon » vers l'institution du BI à ce stade. La fonction est redistributive vers les services de l'organisation. Les taches et rôles sont variés et nécessitent des temps d'organisation de plannings . Les plages horaires /jours de travail sont larges et irréguliéres avec du travail en décalé le soir et le Week-end lié aux besoins des rencontres et aux présences sur des evenements de type foire bio ou réunions associatives.

Phase 2 du projet banquier itinérant

La Nef est plongée dans le projet BEE

Gérer les partenariats

Installer le banquier itinérant dans l'organisation

Gérer les liens avec les parties prenantes

Mesurer les premiers résultats en termes de dynamiques économiques et culturelles

c- La troisième phase

Cette dernière phase est encore en cours

Elle a débuté avec la modification des missions initialement déterminées lors des deux premières phases de façon co-construite. Sur cette phase la mission est décidée par l'organisation en contradiction avec les préconisations.

Les préconisations que nous avions émises à l'issue de l'articulation terrain/ recherche étaient de maintenir un BI investi au maximum de son temps dans le territoire et dans la création des liens avec l'ensemble des parties prenantes ; l'idée était de conserver les fonctions techniques au siège de Lyon pour utiliser avec une efficacité accrue une présence décentralisée sur le terrain. L'évolution proposée tenait à un lien plus fort avec le porteur de projet et avec les réseaux de sociétaires et/ou de partenaires.

Initialement, donc dans les phases un et deux, le BI était en charge de la rencontre. Lors de cette rencontre il devait déterminer la teneur du projet et évaluer sa faisabilité économique globale et son éligibilité en fonction des valeurs de la Nef. Ensuite après la mise en place du prêt, le BI assurait le suivi du projet dans son développement et/ou ses difficultés. Notre expérimentation

nous a entrainée à préconiser une extension des fonctions. Cette extension concerne la collecte des données comptables et financières et une analyse de faisabilité économique plus fine pour éviter des attentes trop longues pour des dossiers qui finalement s'avèrent non finançables.

Nous proposons ici de revenir de façon schématique sur le rôle du banquier itinérant dans les diverses phases pour plus de facilité

Tableau 24 La mission, la fonction, le métier du BI dans le temps

période	Quel est la mission Le résultat attendu Le but à atteindre Dans quel cadre et avec quel moyen Quel est l'attendu le livrable de la part de l'organisation	Quelle fonction Quel lien avec le système Fonction provisoire ou pas La place dans l'organigramme	Le métier Processus standard et ou de références Les comportements Les compétences Les qualifications
Début d'expérience	Mission pas encore pérenne de relais sur les territoires de la coopérative, créer une forme de proximité physique ponctuelle	Fonction provisoire Un satellite dans l'organisation atypique dans l'organisation globale	Compétences relationnelles et bonne connaissance des réseaux de l'ESS
Extension de l'expérience dans le contrat Cifre	Faire connaitre la Nef structurer le réseau de sociétaires être visible aux territoires		Métier de développeur et de relais vers la coopérative
Expérience dans le champ plus large d'un contrat salarié	Le résultat attendu est l'augmentation rapide du volume d'affaire notamment en nombre de prêts mis en place	Une place définie dans le groupe de travail Le système global intègre plusieurs banquiers itinérants	Métier bancaire plus classique de financeur de projets, les compétences et les qualifications attendues sont celles d'un chargé d'affaires entreprises

Source : création de l'auteure

La décision de la direction de l'entreprise est allée dans un autre sens puisque l'extension de la fonction a été beaucoup plus large. Outre son rôle d'animateur de territoire qui devient annexe, le BI doit assurer l'ensemble de la relation avec le porteur de projet donc il collecte les données, les traite, les analyse, et en assure une part du suivi administratif. Ainsi en pratique le BI « a les mêmes fonctions qu'un chargé de crédit « classique » » Sal 7. Son territoire est cependant plus étroit pour compenser ses fonctions d'animation et de dynamisation du territoire ainsi que le lien avec le sociétariat. Nous avons testé cette fonction globale depuis fin 2012. L'extension de l'expérience a été possible car notre passé professionnel inclut une expérience d'analyste financier. Le test permet de mesurer les conséquences de cette modification.

En premier lieu, cette évolution des fonctions a été réalisée en même temps qu'une modification du territoire d'expérimentation. Dans cette phase, le terrain de la recherche et du déploiement est transféré en milieu rural, plus précisément en pays de Forcalquier.

L'implantation se réalise avec le concours des sociétaires locaux, souvent impliqués dans de nombreux réseaux proches de ceux de la Nef (la Transition, Biocoop).

Les résultats de l'implantation sont différents de la première phase aux fonctions plus resserrées. En préambule nous notons une réticence de la part des autres salariés et essentiellement des chargés de crédit : « c'est déjà ce que l'on fait nous » « pourquoi le BI est mieux payé que nous, on fait la même chose » « on ne sait jamais ce que vous faites, vous n'avez pas d'horaire ». Ce qui met le feu aux poudres c'est la différence de classification et de salaire avec les chargés de crédit qui font plus ou moins la même chose et sont payés entre 150 et 300 euros de moins chaque mois. Autant les salariés acceptaient un développeur de territoire avec des fonctions très différentes et un gros travail de défrichement de territoire, autant des fonctions trop proches des leurs favorisent le débat.

Au niveau opérationnel, il y a d'emblée une difficulté à s'approprier les outils de gestion que la coopérative met en œuvre pour l'analyse des dossiers. La proximité géographique est « facilitatrice d'acquisition de connaissances » et surtout d'un savoir-faire pratique dans ce cas. À distance la manipulation des outils est souvent difficile et chronophage. Savoir qu'il faut saisir la cellule b12 avant la d4 pour que la feuille Excel fonctionne est facile quand on est dans le même bureau que sa ou son collègue mais devient difficile à distance …

Les connexions informatiques sécurisées sont quelquefois difficiles d'autant que nous réalisons notre expérience dans les Alpes de Hautes Provence, loin des hauts débits et des connexions rapides. Le suivi administratif est plus complexe car l'assistance commerciale est à Lyon donc le transfert de données et des informations est plus longue à mettre en place.

De façon générale le rapport se tend avec la coopérative et la perte de temps de chacun est importante.

La durée de gestion du dossier de crédit représente, bien entendu, du temps en moins sur le terrain et c'est donc mécaniquement du temps retiré aux actions d'animation : représentation de la Nef, contacts avec les sociétaires, prospection, participation à la vie locale etc.

Enfin, les compétences déployées, les prérequis en terme de savoir-faire ou de métier sont très différents, ce qui pose la question du recrutement de ces banquiers hybrides, à la fois techniciens d'analyse de risque pour le montage du dossier de prêt et animateur de territoire et développeur d'activités.

Phase 3 du projet

Extension du rôle du banquier itinérant

Difficulté opérationnelle sur le back office

Modification des compétences attendues

d- Le déploiement

Une de nos missions clairement identifiée était de préparer le transfert d'expérience vers les équipes opérationnelles pour favoriser l'implantation de nouveaux banquiers itinérants.

Plusieurs questions ont été travaillées dont

- les lieux d'implantation
- les formes d'exercice du métier
- le profil des candidats à rechercher

Les lieux d'implantation ont été choisis par la direction de la Nef en partie suite à nos préconisations.

Les éléments que nous avions identifiés comme des paramètres idéals étaient

- la présence d'acteurs de l'ESS motivés, engagés
- Un potentiel d'activité avec

- soit une forte présence du sociétariat accompagné ou pas de groupes locaux

  Cela a été un des critères de choix de l'implantation à Forcalquier avec un petit territoire plutôt rural mais avec un nombre de sociétaires très élevé et une dynamique locale forte.

- soit au contraire une dynamique coopérative assez faible à la Nef mais un gros potentiel avec beaucoup d'acteurs de l'ESS, cela a été le choix par exemple de l'implantation à Lille où le potentiel était sans commune mesure avec l'implantation de la Nef avant que le banquier itinérant soit installé, cette installation est d'ailleurs très dynamique en terme de projets financés.

Une fois les implantations choisies (Lille Caen et Forcalquier depuis 2013, Marseille Bordeaux et Strasbourg en janvier 2015), la forme de l'implantation a été précisée.

L'expérimentation, pour des raisons évidentes de coût, et par son caractère, en théorie, temporaire avait été réalisée en télétravail. Le modèle n'a pas été reconduit sauf pour Forcalquier, et les banquiers itinérants sont installés dans des bureaux partagés avec d'autres acteurs de l'ESS ; Les avantages financiers sont immédiats et les gains en termes de dynamique et de croisement de réseaux apparaissent aussi très vite.

Le profil et le mode de recrutement ont été une partie de l'expérience et une des réflexions à mener pour l'organisation

Les conclusions ont été fonction de la teneur des missions confiées.

Ainsi sur les deux premières phases le profilage du BI est davantage tourné vers un militant avec un socle de connaissances techniques qui lui permettent une formation facile sur les projets et les réalités économiques de la coopérative. Avec l'extension des missions confiées le recrutement du BI va basculer vers un profil davantage bancaire et au final de type chargé d'affaires.

Les derniers recrutements en cours sont ceux d'un banquier d'au moins 3/5 ans d'expériences avec un gros potentiel commercial et de développement de portefeuille. Pour les besoins du recrutement le BI est renommé chargé d'affaire ….

Une extension de l'expérience avec des paramètres très sensiblement différent en termes de profil de rôle et de fonction

Les risques d'un isomorphisme mimétique sur l'efficacité de l'innovation ainsi transformée

Section 2 – Les résultats produits par nos expériences dans le cadre des isomorphismes

Introduction

Nous allons maintenant évoquer le phénomène d'homogénéisation à l'œuvre à la Nef. Cet isomorphisme est souvent effectif mais il est parfois symbolique, en recherchant par exemple, quelquefois dans le vocabulaire normé professionnellement une source de légitimité, sans modifier le mode opératoire. Par exemple le vocable Produit Net Bancaire est utilisé dans le plan d'entreprise comme un but à atteindre (en terme de croissance de PNB) mais techniquement personne ne sait combien rapporte ou coûte vraiment un projet. On satisfait à une habitude du monde de la banque en employant des termes techniques même si en pratique on maitrise mal le sous-jacent du terme employé.

Cependant une réflexion au niveau de la mission de l'identité de la coopérative montre un « découplage » (Weick, 1976) entre la structure formelle et la pratique au quotidien, sur les territoires, au plus près des pratiques, au côté des sociétaires et à l'écoute de leurs attentes. Il faut rester vigilant sur les risques quand « « les règles catégoriques entrent en conflit avec la logique d'efficience. Les organisations sont souvent confrontées à ce dilemme lié au fait que les activités célébrant les règles institutionnalisées, bien qu'elles comptent comme des dépenses cérémonielles vertueuses, sont des coûts purs du point de vue de l'efficience », (Meyer et Rowan, 1977).

Notre expérience permet de s'éloigner géographiquement, temporellement de l'organisation en proie à des pratiques de gestion légitimant son professionnalisme mais éloignées des discours de terrain. En pratique sur le terrain on agit quelquefois de façon moins tranchée que dans les discours.

« Une idée amenée par des tendances isomorphiques est habituellement isolée des routines quotidiennes d'une organisation et se traduit le plus souvent par un rituel plutôt que par une routine. Mais nous avons également vu des cas dans lesquels une idée a effectivement été transformée en action, et a généré de nouvelles routines. Erlingsdottir (1999) appelle ce processus de création de pratiques homogènes isopraxisme. Les processus d'imitation peuvent aussi mener à l'adoption de mêmes noms utilisés pour des formes et des pratiques différentes – c'est l'isonymisme (du grec « le même nom » (Erlingsdottir et Lindberg, 2005, p. 48)

Nous avons évalué dans un premier temps les processus à l'œuvre en interrogeant trois niveaux centraux qui constituent les champs organisationnels retenus par Erlingsdottir et Lindberg (2005) :

- celui du projet ou le niveau des mots ;

- celui de l'action ou le niveau des pratiques ;

- celui des instruments ou le niveau des formes organisationnelles.

Cela constitue le schéma de notre grille dynamique d'analyse de l'isomorphisme notamment pour guider notre prise de notes et classer nos données nous l'avons rappelé dans notre méthodologie.

Les idées, les mots, les pratiques ou les formes organisationnelles sont –ils des éléments indépendants les uns des autres ? Les champs institutionnels peuvent être porteurs de contradictions en n'évoluant pas de la même manière ou dans le même temps.

Nous avons positionné notre grille d'analyse des phénomènes isomorphiques dans le temps sur l'ensemble des 3 critères, cette grille a été construite après analyse et classements des différents phénomènes étudiés. Ceux-ci classés il est apparu comme pertinent d'utiliser la grille de Erlingsdottir et Lindberg (2005) qui permettait de classer la quasi-totalité des phénomènes étudiés.

Evaluation des isomorphismes

Au niveau des mots, des pratiques, des instruments

Nous retrouvons dans le schéma suivant un suivi statistique des occurrences qui qualifient le degré d'éloignement aux phénomènes d'isomorphisme. Par isomorphisme nous entendons ici une évolution plus proche des banques classiques et des modèles de développement d'entreprise.

Par exemple lors de la phase du projet BEE, le BI réalise des expériences localisées, son action a un effet très positif au niveau des mots, du projet en permettant la découverte des sociétaires et l'évolution des rencontres, le champ du projet est dynamisé ce qui explique les +++

Dans la période d'attente de l'agrément bancaire avec les premiers essais de déploiement, l'expérimentation du BI procure des innovations organisationnelles puissantes et pertinentes qui

ne vont pas dans le sens d'une construction classique du réseau bancaire, l'expérience agit sur l'isomorphisme de façon importante (++++).

Tableau 25 Schéma de notre grille dynamique d'analyse de l'isomorphisme :

Phase du processus à la Nef	Phase du processus pour le BI	Les conséquences positives en termes d'isomorphisme		
		Le projet Les mots	L'action Les pratiques	Les formes organisationnelles Les instruments
Découverte de l'environnement	Pré étude	+++	+	+
Le projet BEE	Expériences localisées	+++	++	++
Le temps de l'incertitude rupture du projet BEE	Expérimentation mature	+	+	+++
Dans l'attente de l'agrément	Premiers essais de déploiement	+	++	++++
La Nef est une banque au sens juridique	Extension du déploiement	+	++	+

Source création de l'auteure

L'expérience apporte donc des innovations permettant de limiter les formes isomorphes mais l'environnement global dans l'organisation ne va pas dans ce sens.

a- Les isomorphismes à l'œuvre dans la coopérative

Loin de se couper des autres acteurs, la Nef s'intègre dans un paysage concrétisant le «mélange croissant du secteur coopératif et du secteur privé » (Champagne, 1998). Nous constatons qu'elle est aujourd'hui entrée dans un processus d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire « un

processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales » (DiMaggio, Powell, 1983).

a-1 Les phénomènes d'isomorphisme à la Nef

L'ensemble des phénomènes constatés va toucher la coopérative sur la période étudiée avec des intensités plus ou moins fortes en fonctions des diverses phases et des diverses « dérives » isomorphes.

En premier lieu l'évolution même de l'organisation, sa recherche de croissance, sa volonté de grandir et d'augmenter son activité en terme quantitatif peuvent être questionnés en terme d'efficience et d'innovation. C'est en premier lieu une vision classique en termes de stratégie. Elle partage ici un « imaginaire managérial » assez commun dans le secteur bancaire (Malherbe, 2012) l'ensemble des établissements financiers s'y emploient. Grandir, augmenter ses parts de marchés, avoir plus de capital etc. La Nef rentre dans un processus de croissance avec un plan d'entreprise prévoyant « hausse d'activité », « croissance des ressources humaines », « nouvelles implantations » (source présentation du plan d'entreprise) . Le coût économique d'une telle implantation est très important et le risque sur son équilibre politique et culturel ne l'est pas moins.

La typologie de la croissance prévue est conforme aux attendus de la profession mais est-elle conforme aux souhaits des sociétaires et à la capacité de la coopérative à absorber le choc économique et culturel de la transition ? « je me demande si on a vraiment réfléchi à ce que ça va entrainer de devenir une banque… On a déjà eu du mal à faire voter 10.000 sociétaires et à faire face aux souscriptions en capital » (Soc7 juin 2014 après l'AG extraordinaire, un afflux massif de votants et de souscripteurs de parts n'a été que difficilement géré ndlr).

La Nef est rentrée dans une logique concurrentielle à la recherche de clients porteurs de projets et apporteurs de capitaux. Mais au-delà elle est à la recherche de légitimité et d'une stature, d'une réputation de professionnalisme et de qualité de service qui lui manque pour apparaître comme un « acteur incontournable » de la finance éthique. C'est un des buts principaux de son nouveau plan d'entreprise. Ce plan d'entreprise est élaboré en deux temps 2012/2014 et 2015/2017.

Le premier plan d'entreprise est présenté en 2012 lors d'un séminaire interne.

Ce séminaire est précédé d'une consultation des sociétaires actifs concernant leurs attentes, leurs besoins, leur vision. L'ensemble des retours des sociétaires est compilé dans un tableur assez complexe avec des pondérations choisies par l'équipe salariée, en fait au final les

sociétaires sont bien consultés mais c'est la structure salariée qui va déterminer ce qui doit être retenu ou pas, ce qui est pertinent ou pas. « On nous a demandé notre avis mais je ne sais pas comment on va l'utiliser » soc8.

Le séminaire regroupe l'ensemble des salariés à qui l'organisation propose de travailler avec un animateur sur un modèle de réunion de « type ruche ». C'est une méthodologie de réunion qui permet de faire travailler, participer les salariés par un travail en petits groupes. Les thématiques sont préétablies, l'ensemble des salariés « butinent » en passant d'un atelier à l'autre, pour créer ensemble des livrables utilisables pour tous.

A l'arrivée au séminaire les salariés découvrent les thèmes et les groupes de travail déjà formés. « Je suis déçue je suis dans un groupe qui est logique par rapport à mon travail mais je n'avais pas envie de travailler sur cette partie-là (augmenter les crédits dans ce cas ndlr) j'aurai voulu travailler sur la communication.. » sal 5 lors d'un entretien informel ce jour-là.

Les buts à atteindre, les thèmes de travail sont intéressants à souligner.

On a comptabilisé 5 thèmes de travail :

- Une ruche a pour thème « *améliorer la productivité en renforçant la connaissance client* » c'est la première fois que la terminologie client est employé aussi directement et des salariés s'en étonnent , le directeur rétorque que ce ne serait pas juste d'écarter les individus n'ayant pas de parts sociales dans la coopérative et que certains sont déjà « juste épargnants pas sociétaires », ce jour-là la majorité des salariés découvrent que les statuts prévoient bien que des épargnants puissent ne pas avoir de parts sociales et donc être simples clients . Il est important de préciser que l'argument de justice vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (prendre en compte aussi celui qui n'a pas de parts) concerne une minorité de personnes puisque environ 5% des « clients « ne sont pas sociétaires.

Cette proportion risque cependant d'augmenter puisque il est aujourd'hui question, avec la prochaine ouverture des livrets, de ne pas imposer la double qualité de client-sociétaires aux futurs usagers. Le projet est objet d'un débat et d'un groupe de travail au sein de l'organisation, des consultations sont en cours pour des décisions attendues à l'automne 2015. Il est aussi intéressant de noter que lors de l'AG de mai 2015 une modification du règlement intérieur amène une souplesse quant à la souscription des parts sociales.

Lors de ce séminaire les propositions se centrent sur développer en interne une « culture client » avec un soin à apporter à « la qualité du service » et à la « connaissance du client » pour mieux « segmenter les propositions » et « évaluer le potentiel » (source prise de notes lors du

séminaire) les réactions sont hétérogènes avec des salariés perplexe face à ce changement de vocable. « Bientôt on va faire du marketing.. » soupire une salariée (deux ans après le service de marketing stratégique est effectivement en place ndlr) d'autres sont « contents de voir la Nef s'organiser »

- Une ruche travaille sur le thème « renforcer la culture d'entreprise avec l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés »

- Une autre ruche a pour mission de développer l'activité crédit , il est question de travailler des « grands comptes » c'est-à-dire des collectivités locales et des entreprises de plus de 1 M€ et de faire évoluer les services proposées autour de produits bancaires « classiques « tels que crédit-bail , ligne de trésorerie, les escomptes ou autres prêts participatifs. C'est un virage de stratégie commerciale qui nécessite un pan entier de formation juridique, fiscale et un apprentissage des techniques bancaires. C'est un choix qui entraine des investissements lourds en termes de formations et aussi une modification des pratiques puisque des formations à la prospection et des intervenants extérieurs sont pressentis.

Les coûts potentiels sont doubles avec un impact économique évident et un risque d'isomorphisme.

- Un atelier s'active à réfléchir à comment augmenter le capital. On ne voit pas ici apparaitre les terminologies « accueillir plus de sociétaires » ou favoriser l'implication des sociétaires » non, le but est d'augmenter la collecte. Les moyens préconisés sont assez conformes aux standards de la profession : mettre en place une souscription automatique, mensuelle ; accepter les parts en garantie des emprunts, rémunérer les parts etc...

- Une autre ruche s'occupe de la communication et des outils à développer.

Les fonctionnalités évoquées lors de cet atelier vont essentiellement en directions des « clients » professionnels ou particuliers avec des besoins évoqués tels une présentation des métiers, des espaces de souscriptions ou de simulation de prêts. Une part est toutefois consacrée à une visualisation des sociétaires et des bénévoles sur une carte de France.

En 2012 Cela se traduit notamment par des procédures internes de mise aux normes et de standardisation de la gestion des données , un effort est réalisé sur la gestion des délais avec des tableaux de suivis et remis en cause des procédures chronophages , avec plus ou moins de succès . On retrouve aussi une procédure classique pour les réclamations ou les insatisfactions

« clients », une standardisation des relations clients avec la création de propositions commerciales systématisées par exemple.

A la recherche de sa « propre institutionnalisation » l'organisation réinvente notamment son mythe en prenant ses distances avec les fondateurs anthroposophes (on n'en trouve plus trace dans le nouveau site internet), et s'adonne à des «pratiques symboliques » classiques de son champ organisationnel, la banque : présentation du plan d'entreprise, séminaire des salariés armés de Paper-board road book etc. …focalisés sur la «recherche de PNB » et de la « qualité de service ». La coopérative intègre les codes de l'entreprise-banque dans son mode récent de fonctionnement.

Au-delà de la simple notion d'efficacité ou de rentabilité, les rituels de l'entreprise, plus classiques sont adoptés peut-être pour être reconnue comme un acteur de valeur. Les discours internes et le plan d'entreprise mis en place vont dans ce sens.

Choisir de se recentrer sur de nouveaux marchés, partir à la recherche de capitaux, favoriser l'arrivée de nouveaux clients… sont des éléments classiques du modèle économique bancaire.

Les pratiques et les formes organisationnelles (réorganisation des services, standardisation des métiers, recrutement de cadres de banques classiques) s'accompagnent d'un discours normatif avec l'emploi d'un vocable typé en pleine évolution : « augmenter le PNB » revient dans les discours des managers alors que nous relevions auparavant « chercher des porteurs de projets », de la même façon « aller chercher du capital » a remplacé « toucher d'avantage de sociétaires », « satisfaire le client » et non plus » être au service du projet social ».

Le modèle économique d'intermédiation défendue par la coopérative est fragile et demande une croissance de « l'activité prêt » mais le processus de transformation semble aussi trouver son fondement dans un rapprochement avec un modèle type plus qu'avec une recherche d'efficacité. Ainsi la hausse de l'activité n'est pas plus importante en 2012/2013 qu'auparavant.

On peut noter ainsi que la coopérative choisit de développer des actions vers les collectivités locales ou les grandes entreprises alors que ce ne sont pas des secteurs naturels pour elle et ses équipes, mais ce sont des secteurs de développement classique de la banque souvent réservés aux banquiers les plus chevronnés. La pratique pose question et suscite le débat puisque pour assoir le modèle économique il a été décidé de travailler par exemple avec des apporteurs d'affaires en installations photovoltaïques. Les montants de prêts consentis sont élevés de 500 Ke à 1700 Ke et les marges sont confortables mais la coopérative n'a pas la main sur la globalité du projet et en pratique on ne sait pas ce qu'il y a dessous les panneaux. L'équilibre économique est difficile à trouver et il faut peut-être passer par des gros prêts moins consensuels

pour continuer à « faire des petits prêts pas rentables » sal4. La question est surtout « pourquoi n'avons-nous pas consulté les sociétaires pour voir si ils étaient d'accord » au nom de l'orthodoxie économique on amorce un court-circuit des consultations de sociétaires sur des thèmes fondamentaux, la traçabilité, la transparence.

La Nef évolue donc dans une dynamique d'isomorphisme coercitif et normatif s'adaptant aux rites de ses confrères pour montrer son professionnalisme, copiant les codes les plus symboliques pour obtenir et garder son agrément bancaire. Soumise aux contraintes réglementaires, comme les ratios de liquidité, elle standardise peu à peu son offre de crédit et part à la chasse aux capitaux pour satisfaire aux exigences de BALE 3. La base salariée voit ses habitudes de travail modifiées et l'organisation même des méthodes de travail et des services montre une forme évidente d'isomorphisme normatif (démarche commerciale, suivi de portefeuille, création en cours d'une démarche marketing, professionnalisation du contentieux).

Peu à peu comme « la plupart des banques coopératives » la Nef choisit la « rationalisation de la production des services bancaires en vue des performances évaluées en termes de coûts et de gains de productivité, » et met en avant la « légitimation de ces logiques par la réglementation du secteur bancaire : loi de 1984, modifications statutaires de 1992, règles prudentielles dites de Bâle II (Jardat R., Gianfaldoni P., Hiez D., 2010)

Les conditions de travail, structure hiérarchique, typologie des métiers, et les méthodes mise en place (suivi d'objectifs, organisation d'agendas, etc...) permettent d'établir une base reconnue comme légitime de travail.

Des dispositions de formations formelles s'installent en lieu et place d'échanges de pratiques, des réseaux professionnels se consolident, les typologies métiers s'installent ; l'ensemble produisant des individus quasi interchangeables aux capacités plus codifiées et au réactions et savoir-faire davantage prévisibles Au-delà des isomorphismes des formes organisationnelles la Nef vit également un phénomène de similarité de pratiques, « l'isopraxisme ».

Un délégué régional qui encadre des équipes de chargé de crédit me disait préférer embaucher un chargé de crédit à la place d'un banquier itinérant, même si le banquier itinérant serait plus adapté au secteur visé, car il savait le manager, il connaissait le profil à rechercher, et savait quoi lui demander. Depuis des banquiers itinérants ont été embauchés mais avec des fonctions de type « gestionnaire de portefeuilles professionnels ou entreprise », de banque classique, ressemblant d'avantage à des « charges de crédit hors les murs » qu'à des banquiers itinérants, tels que celui testé en Provence.

L’uniformisation de la pratique passe aussi par des codes lexicaux, un vocabulaire très professionnel que la Nef ne maîtrisait pas il y a encore peu de temps. Le fameux PNB, la notion de coefficient d’exploitation, les démarches commerciales étaient inconnus de la majeure partie des salariés ou en tout cas mal maitrisés, et n’apparaissaient pas, ou à la marge, dans les premières réunions participantes auxquelles nous assistions. Aujourd’hui ils sont au cœur du projet d’entreprise. Les termes clients, rentabilité, marges étaient soigneusement évacuées des communications envers les sociétaires. Lors des séminaires récents les termes sont employés avec des réactions diverses. « Cela me choque d’entendre le mot client » « les mots sont porteurs de sens il faut y faire attention » « pourquoi ne parle-t-on plus de sociétaires » (réactions lors du dernier séminaire des sociétaires actifs à Lyon 2013.

Le constat n’est pas anodin, l’étude des discours des acteurs est une des clés de la marque de l’institutionnalisation (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004). L’usage de langages spécifiques techniques ou à contrario d’histoires communes, de rituels permet une définition « de la réalité sont constituées et s’institutionnalisent (Neilsen et Rao, 1987). « La légitimation implique donc la création d’univers symboliques de compréhension, qui représentent l’environnement dans lequel les membres de l’organisation interagissent » (Buisson, 2005).

Il s’agit de faire la démonstration de la capacité de la coopérative à intégrer des normes professionnelles pour apparaître professionnel « il faut produire des normes à fondements cognitifs qui légitiment l’autonomie professionnelle » (Huault, 2009) Les normes rassurent en fait les partenaires et permettant de se sentir appartenir à un même métier, une même profession qui jugent légitime rassurante telle ou telle pratique, comme donner des objectifs chiffrés , c’est la cas à la Nef depuis 3 ans ; envisager une part de rémunération en fonction du sacro-saint PNB, cela avait été évoqué par le nouveau directeur du développement en 2012/2013 cela n’a pas été mis en place. Les cadres salariés viennent souvent de banques classiques et y reproduisent au moins partiellement des modèles éprouvés, maîtrisés donc probablement rassurants. Ces 24 derniers mois le turn-over a été importants avec des salariés qui étaient là depuis 5/8 ans et qui ne se reconnaissent pas dans le nouveau fonctionnement pour certains « ça ne me ressemble plus je vais chercher une autre voie ». 30% des effectifs ont été renouvelé sur un peu plus de 2 ans ce qui entraine également une dilution du socle de la culture d’entreprise.

Au-delà de pressions normatives ou coercitives le phénomène d’isomorphisme est entretenu par une propension à copier les modes et les solutions, on constate que les acteurs cherchent «au voisinage de solutions connues » leurs propres solutions (Cohen, March et Olsen, 1972).

L’organisation fait donc faire preuve d’isomorphisme mimétique notamment dans l’élaboration de stratégies ou de mises en œuvre de solutions. Les comportements, les modes organisationnels

les plus classiques les plus usités apparaissent alors les plus surs ; lors de la présentation de notre proposition de réorganisation du réseau le principal argument était que c'était « plus sur de passer par des solutions plus classiques » (Nous préconisions un réseau construit autour du sociétariat actif). Donc, au-delà de la recherche de performance, l'isomorphisme mimétique consacre la norme et les habitudes de fonctionnement comme solutions. On note ainsi le recours aux consultants ou aux centres de formations professionnels, solutions onéreuses et peu créatives mais retenues par la coopérative à la recherche de recettes, de soutien, de cadres, pour élaborer un plan d'action, une formation, un mode de réflexion. Ainsi les derniers banquiers itinérants sont recrutés par des spécialistes du recrutement du secteur bancaire.

Les formations classiques bancaires présentes des solutions calibrées, figées, stéréotypées mais elles rentrent dans le cadre rassurant d'un usage calibré.

Encadrées par un consultant, les réflexions se font sur la base de diagramme formatés (le SWOT par exemple) ; les matrices décisionnelles sont les mêmes que dans toutes les autres structures ; limitant de facto la créativité du groupe, figeant le mode relationnel et instaurant finalement un risque de rigidité jusque dans la gouvernance. On peut même se poser la question d'une forme ultime d'isomorphisme à la volonté de croissance de la coopérative et la poursuite comme un Graal de l'exercice bancaire de plein exercice.

Une formation à l'intelligence collective a été mise en place mais en direction des animateurs de vie coopérative, nous avons pu y participer et nous avons été le seul BI à la réaliser comme si l'outil alternatif de formation devait être réservé qu'à la part coopérative de l'organisation. De nombreux autres salariés se sont dit intéressés il faudra suivre dans le futur si la coopérative va finalement accéder à leur demande ou si les formations des salariés resteront dans le champ de la technique bancaire.

Dans notre expérience les acteurs du territoire sont des agents de changement, quels sont leur possible réponse aux processus institutionnels ?

a-2 Isomorphismes subis ou stratégie d'adaptation ?

Meyer et Rowan (1977) avancent que le mimétisme permet d'utiliser les bonnes pratiques des autres organisations et donc d'améliorer la performance de l'entreprise mais la théorie des isomorphismes montrerait davantage que conventions, habitudes et obligations sociales sont des carcans qui ne laissent finalement pas le choix à des organisations seulement soucieuses d'exister et d'être reconnues.

Des travaux plus récents apportent des nuances. Ainsi Oliver (1991) réhabilite plus de volontarisme dans l'analyse et met à jour l'ensemble de manœuvres stratégiques pouvant modeler l'environnement. Cinq types de manœuvres sont recensés pour l'entreprise actrice de ses choix : l'acceptation, le compromis, l'évitement, la contestation et la manipulation. Le manager par sa capacité stratégique a un vrai rôle d'acteur Greenwood, et AL. (2002).

Dans le cas de la Nef, les choix de gestion sont présentés comme des outils permettant à l'essentiel, c'est-à-dire le projet social, de s'accomplir. Faut-il pour autant laisser aux sociétaires la partie projet social et abandonner aux gestionnaires leurs outils ? En d'autres termes faut-il laisser les salariés mener la gestion de la coopérative, seuls face à leurs contraintes économiques, et demander aux sociétaires de ne s'occuper que des Valeurs. S'il faut que le gestionnaire puisse gérer sereinement le quotidien de la structure, une forte dualisation entre les acteurs, avec d'une part les sociétaires et de l'autre les salariés, porte le risque de l'établissement d'une dichotomie entre le projet social et le projet économique. On peut ainsi s'interroger sur la pérennité des principes fondateurs sans la vigilance des sociétaires jusque dans le détail des modes opératoires de la coopérative. Solidarité fraternité et transparence sont revendiqués par la coopérative comme moteurs et buts. Ancrée dans ses valeurs coopératives, l'organisation militante peut-elle y puiser la possibilité de sortir des liens de l'isomorphisme qui serait juste une adaptation de l'organisation pour parvenir à ses buts. Des éléments d'analyse font émerger des risques déjà analysés dans les autres banques coopératives.

a-3 Le risque de la dualité client/ sociétaire

La Nef choisit depuis peu de mettre en avant une possibilité jusque-là peu utilisée : le fait d'avoir des clients, simples utilisateurs de la coopérative, non sociétaires. Si dans les textes la possibilité a toujours était offerte (les épargnants ont le choix d'être ou pas sociétaires) en pratique la coopérative officialise dans son discours cette option en parlant clairement de client et en argumentant ce choix lexical par la possibilité offerte aux épargnants qui amènent les flux de ressources de la coopérative de ne pas être coopérateur. Les emprunteurs sont eux obligés

d'être coopérateurs mais le montant qu'ils sont obligés de souscrire est sujet à négociation par un aménagement du règlement intérieur déjà évoqué et voté en 2015.

Cela laisse peser sur l'entreprise un risque non négligeable de perte de repères. Le risque est confirmé par les études réalisées à posteriori sur des coopératives ayant glissé dans cette pratique. «La remise en cause de cette double qualité ne peut que mettre fin à l'entreprise coopérative telle qu'elle a existé jusqu'ici » (Lévesque et Côté, 1995). L'évolution « interroge quelques-unes des valeurs sur lesquelles le secteur de l'économie sociale fonde son identité : la solidarité, la Démocratie, l'égalité » cette évolution se perçoit par une percée d'une nouvelle valeur affichée comme l'équité qui se substitue à la solidarité initialement prévu.

On le constate aussi à la Nef avec la mise en valeur depuis 2/3 années de la notion de « qualité de service ». Lors de la présentation du plan d'entreprise aux sociétaires actifs (une trentaine) à un sociétaire qui s'inquiétait de l'apparition du nouvel acteur « le client » dans les discours, le directeur du développement justifie la posture de l'entreprise en assurant que l'entreprise veillera à un même souci de qualité de service pour les « simples » sociétaires et les clients. A une question sur l'opportunité d'intégrer les non coopérateurs la réponse est du registre de l'équité de traitement des acteurs. Les sociétaires interrogés ensuite mentionnent « ce n'est pas là notre inquiétude ».

L'organisation pourrait-elle devenir une « entreprise non conformisme » (Pluchart, 2006), continuant à prendre des décisions alternatives, usant de comportements plus conformes à l'histoire de la coopérative dans son environnement ?

Il nous semble qu'un rapport de force équilibré dans son mode de gouvernance peut promouvoir le maintien d'un modèle moins orthodoxe. Elle pourrait choisir de maintenir une forme d'identité sociale se définissant dans la différence, symbole de « luttes symboliques pour l'appropriation de signes distinctifs » (Bourdieu, 1979, p.278). En produisant des symboles (enseigne, discours, schéma organisationnel, lieux de rencontre décalés, l'organisation se différencie des principaux acteurs de son champ organisationnel (ses concurrents) mais aussi peut mobiliser une forme de proximité cognitive et institutionnelle avec ses salariés, ses usagers, ses coopérateurs et l'ensemble des parties prenantes en contact sur les territoires.

En basculant dans des formes d'isomorphisme l'organisation risque de se couper de ses soutiens les plus actifs ce qui n'est pas un choix économique des plus pertinent sans parler d'une déstabilisation de son modèle politique.

a-4 La gouvernance : la clé du futur ?

La Nef est à ce jour une coopérative de petite taille (36 000 sociétaires en 2015) et si elle est en train de constituer un groupe avec des prises de participations ce n'est pas pour investir en bourse mais pour s'allier avec des structures proches des valeurs affichées. Cependant les évolutions que nous avons mis à jour sont de nature à « démutualiser de l'intérieur » (Gianfaldoni, 2007, p. 7) la coopérative en déséquilibrant le quadrilatère de Desroches. De façon symbolique des sociétaires viennent de réagir très fortement à un « détail » dans la communication du groupe.

La coopérative a changé de logo au gré de son changement de statut et de la rénovation de son site internet .Voici le nouveau logo, qui présente une différence notable dans sa baseline , c'est-à-dire la phrase attachée à la marque, la signature du logo, que nous reproduisons ici

Ancien logo	Nouveau logo
laNef société coopérative de finances solidaires	laNef finance éthique

Le mot « coopérative » disparait du logo officiel de l'organisation, entrainant la colère et l'inquiétude chez de nombreux sociétaires qui n'ont pas été sollicités. « Comment !! On n'est plus une coopérative » « ça c'est fort ils rayent d'un trait notre particularité » Soc11 « c'est important de proclamer ce qu'on est » Soc8

Le service communication a expliqué cette modification dans la précipitation, le mot solidaire ramenait trop à un univers de « banque des exclus » avec des produits comme le micro-crédit que la nef ne distribue pas, les sollicitations n'aboutissaient donc pas et provoquaient de l'insatisfaction. Par ailleurs « coopérative de finance éthique » étant utilisé par la Cfé le directoire a choisi finance éthique; Les sociétaires sont « dubitatifs, je ne sais que penser » soc8.

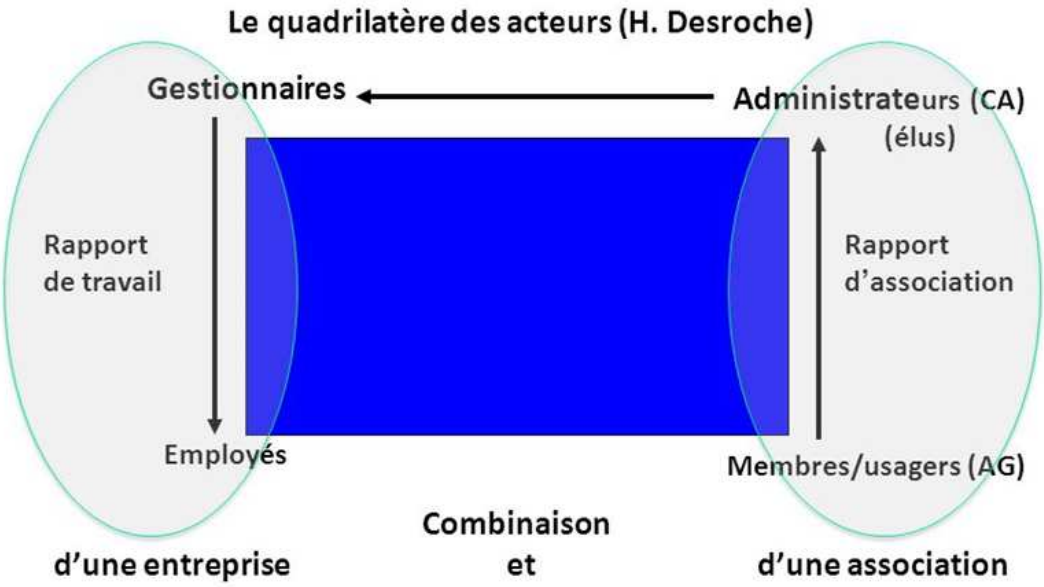
C'est un épisode certes symbolique et certainement sans calcul, mais parlant de la mise en tension qu'il peut exister entre les divers acteurs de la coopérative. Les dirigeants, administrateurs, salariés et sociétaires sont les quatre coins de la figure et des zones de tension vont classiquement évoluer en fonction de la maturité de la coopérative.

A la Nef il nous semble que la relation dirigeants-salariés pourrait être affectée par l'émergence de « pratiques d'affaires » se substituant aux seules « pratiques démocratiques ».

Le lien salarié/sociétaire pourrait être pollué par l'apparition d'une forme de clientélisation et entrer dans une relation de service. « Il faut qu'on travaille nos délais on doit être irréprochable avec le service aux clients« sal8. Les apports administrateurs et dirigeants salariés muent du fait de la technicité accru des compétences requises entraînant une asymétrie de pouvoir, certains sociétaires disent clairement « ne plus rien comprendre aux communications de la coopérative » et ne pas « avoir le sentiment qu'on dirige quoi que ce soit ».

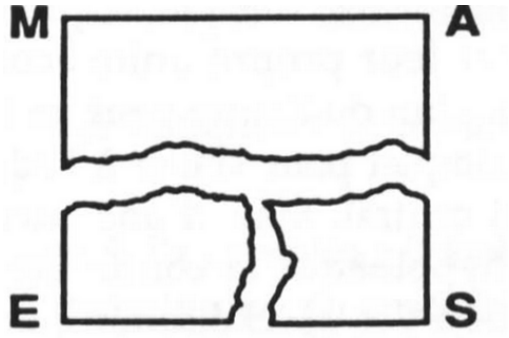
Les rapports de force ont changé rapidement ces dernières années. Deux personnes, un salarié et un sociétaire, nous ont fait la même remarque, lors de la rencontre groupe locaux/salariés de mars 2012. Ils remarquaient, chacun avec leurs mots, chacun de sa place, que les lignes étaient modifiées : « finalement j'ai l'impression que le président du conseil de surveillance est plus proche du directoire que de nous » me disait un sociétaire ancien et fidèle. Le salarié de son côté me disait ne plus se reconnaître dans ce que disait le conseil de surveillance et qu'il avait l'impression d'être « plus proche des sociétaires sur son niveau d'information » c'est une évolution bien connue et classique du quadrilatère de Desroches schématisé ici :

Schéma 51 Le quadrilatère de DESROCHES avec les combinaisons entreprise/ association



Source : Levesque, 2010

Schéma 52 le clivage horizontal évoqué dans nos entretiens



Source Desroches 1976

La Nef réorganise sa vie coopérative en promouvant la création de groupes locaux de sociétaires qui élisent des représentants qui intègrent des confluents de délégation, sources de propositions mais pas de décisions, certains regrettent clairement qu'ils ne puissent pas même intervenir dans la construction de l'ordre du jour de l'AG et des questions mises au vote. La situation vient de changer puisque à l'initiative de certains sociétaires, soutenus par le président du conseil de surveillance, un nouvel élément a été rajouté au règlement permettant aux sociétaires de construire l'ordre du jour. Mais cela n'allait pas de soi !

Le cadre d'exercice du pouvoir existe. L'organisation de la vie locale est prévue, codifiée et encadrée par les instances salariées mais la vraie question réside dans l'émergence de cette vie coopérative. Seul une cinquantaine de bénévoles « travaillent » sur les territoires à faire connaître la coopérative et s'implique, moins de 200 se déplacent en AG pour discuter les choix et voter. C'est finalement peu ; traditionnellement environ 5000 à 6000 Sociétaires expriment leurs suffrages au total par le vote par correspondance, la procuration et depuis deux ans massivement par internet. Lors du dernier vote pour la modification des statuts de la coopérative lui permettant d'accéder aux statuts de banquier de plein exercice la mobilisation a été importante.

Cependant sur les 10 000 votants annoncés on compte environ 3000 nouveaux sociétaires soit 7000 votants classiques sur les 35 000 alors sociétaires, la mobilisation reste indiscutable mais son ampleur est somme toute modeste et pose la question de la mobilisation que l'on retrouve également dans l'ensemble des coopératives ou du tissu associatif.

Les sociétaires les plus actifs regrettent de ne pas être aidés dans l'accueil des nouveaux sociétaires, les salariés qui ont plus de territoires à couvrir, des prêts à instruire et davantage de suivis et de prospections qu'auparavant avouent ne pas avoir le temps de rencontrer les sociétaires, organiser des réunions et pour plus des ¾ le regrettent. (Entretiens de l'hiver, 2011)

« Ce serait l'idéal de mieux les connaitre, je sais qu'ils pourraient nous aider ensuite à rencontrer les porteurs de projet, mais je n'ai pas le temps, je n'y arrive pas » Sal 3 fin 2011

Faute d'une vraie politique de « présence territoriale décentralisée » le lien aux territoires, aux sociétaires, à leur besoins et leurs attentes se distant d'un côté et se réactive de l'autre. En effet une politique de création de groupes locaux est mise en œuvre. Dans les secteurs où un groupe local émerge, le lien avec la coopérative est réel, mais toute la question reste le peu de groupes sur l'ensemble du territoire et la question de leur émergence et de leur animation. Il y a 4 animateurs « vie coopérative » pour les 4 régions, ils ont travaillé en temps partiel jusque en 2014. Aujourd'hui 4 postes sont créés avec un équivalent de 3.8 ETP. Ils sont rattachés assez curieusement à chaque délégué régional et leur posture est quelquefois difficile à cerner. Animateur de la vie coopérative il gère chacun ¼ du territoire français avec des difficultés évidentes de déplacement et des rencontres assez distendues et souvent dans un cadre institutionnalisé (signature des conventions, séminaire des sociétaires etc.)

C'est difficile pour eux de se déplacer sur les territoires qu'ils ne connaissent pas si bien que cela et gérer la globalité des relations à distance. Leur rôle devrait être complémentaire de celui du banquier Itinérant

Le rôle du banquier itinérant dans la mission initialement testée aide à l'émergence du sociétariat actif et à la bonne connaissance des sociétaires. Ainsi dans les territoires où nous sommes intervenus dans la première phase de la mission des groupes de sociétaires ont émergé et les Hommes et Femmes actifs sont identifiés, connus, par la coopérative, ils sont non seulement dans des groupes mais sont des excellents prescripteurs pour la Nef. (Apport d'affaires à financer, suivis des projets, rencontres avec les acteurs locaux etc...) .

Par contre le déploiement des BI se fait sur de nouvelles bases, les attendus de ces nouveaux recrutés sont différents, « chargés d'affaires » leur rôle principal est de financer des projets, ils sont davantage des chargés de crédit hors les murs que des BI tel que testé initialement, des entretiens menés auprès des nouveaux BI mentionne des rencontres avec les sociétaires actifs

« Quand ils le demandent » SAL9 Nov. 2014, la démarche est en fait liée à la bonne volonté du salarié mais sa mission peut se concevoir sans le lien au sociétariat et à son développement «c'est sympa de les rencontrer … mais c'est indépendant de mon travail de banquier » SAL10 Nov. 2014.

Il y a un détournement du projet Banquier itinérant dans les derniers recrutements qui réorientent sa fonction et surtout les priorités de ses missions.

La coopérative de finance éthique de la Nef reste un acteur bien atypique par sa taille et son but. Le choix de son modèle économique et sa volonté de transparence sur l'usage des fonds collectés en font un acteur résolument à part dans le secteur de la finance éthique.

Sa structure coopérative s'étoffe, s'organise autour d'une ossature solide. Cependant sa professionnalisation rapide et intense entraîne des formes d'isomorphisme à plusieurs niveaux qui risque de changer la physionomie de l'organisation si on en croit l'expérience que nous avons des autres coopératives bancaires étudiées, et au final de mettre en danger son projet social.

Pour que ces formes d'isomorphisme et d'isopraxisme ne restent que des formes d'adaptation pour servir un projet social fort et moteur, et pas un ensemble de glissements vers un modèle dominant, la coopérative doit se doter d'outils efficaces et rapidement mis en place pour sauvegarder sa spécificité et camper solidement sur ses valeurs coopératives.

Notre expérimentation de banquier itinérant est une piste pour une forme de solution. En s'implantant sur les territoires selon un schéma novateur et atypique, la coopérative ferait le pari d'enrichir sa vie culturelle et politique et de doper ses performances économiques. Ce choix organisationnel lui permet de plus de travailler sur des secteurs et avec des réseaux qu'elle connaît bien et, avec qui, une forme de proximité institutionnelle et cognitive permet rapidement une efficacité à moindre coût. Nous avons vu dans notre chapitre 1 que les banques coopératives classiques elles-mêmes prennent conscience que leur sociétariat n'était pas qu'un poids ou un alibi de communication, mais un réel potentiel économique à condition d'accepter la participation politique.

b- Les phénomènes hétéromorphes issus de l'expérience BI

L'expérience du banquier itinérant permet d'amener une légitimation de l'organisation par ses parties prenantes présentes sur le territoire d'expérience.

b-1 Outils de gestion symbolique et légitimation

Le caractère légitime de l'organisation peut –être maintenu par des outils de gestion symboliques « Le succès des organisations dépend de leur habileté à maîtriser non seulement leurs activités techniques, mais aussi le défi symbolique de créer et maintenir leur légitimité ». (Adler et Kwon, 2002), les actes et les paroles symboliques sont des vecteurs d'adhésion, le niveau du projet et celui des mots est fondamental pour jouer avec les symboles et les images, c'est une gestion symbolique permet la légitimation de l'organisation (Elsbach, 1994).

Le processus de légitimation et d'adhésion est aussi affaire d'interactionnisme symbolique (Goffman, 1973) avec la réalité.

La nature des échanges, leur structuration font émerger des croyances collectives (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Il y a des représentations collectives qui doivent être écoutées, reconnues comprises et respectées notamment au niveau du champ des actions ou des pratiques. Les lieux de rencontres, de confrontations peuvent être des lieux de « renégociations de sens » (Zucker, 1991) Ces lieux sont dynamisés notamment à travers le rôle d'entrepreneur institutionnel joué par le banquier itinérant. Nous voyons là émerger un rôle qui « créent des normes, modèles, scénarios techniques et cognitifs et des schémas comportementaux cohérents avec leur identité et leurs intérêts, et qui les établissent comme des standards et les légitiment aux yeux des autres » (Déjean, Gond et Leca, 2004, p. 743). L'expérimentation du banquier itinérant permet de créer ou consolider un processus de légitimation et d'asseoir les valeurs de l'organisation.

Les membres de l'organisation et les parties prenantes au sens plus large ont capacité à agir, réagir ; un conflit peut naître de l'exercice de la perception qu'ils ont de l'écart entre le projet, son mythe et les pratiques opérationnelles du quotidien.

L'implantation du banquier itinérant a des conséquences en terme économique mais aussi, voir surtout, en termes de dynamiques politiques avec un regain d'intérêt des sociétaires et partenaires, une mobilisation des structures non salariées dans le projet d'entreprise et un attendu dans le maintien de ses valeurs.

b-2 les apports pratiques hétéromorphes

Nous avons produits des résultats qui contribuent à réduire les phénomènes d'isomorphismes et à rééquilibrer l'hybridation des pratiques des process, et des outils de gestion.

En premier lieu l'apport de la présence du BI est significatif sur la dynamique du sociétariat.

Nous avions constaté que le cadre d'exercice de la démocratie au sein de la structure est bien organisé, que des niveaux de représentativité sont élaborés (confluent de délégation, assemblée des coordinateurs locaux, groupe local) [19] ; le cadre existe mais il faut l'alimenter par des sociétaires qui participent et qui s'insèrent dans ce cadre d'exercice du pouvoir. Organiser n'est pas susciter. La présence d'un BI a eu dans les trois phases de l'expérience un effet mobilisateur du sociétariat actif : Les moyens d'actions ont été efficaces.

[19] Cf. schéma de la gouvernance p. 101

D’une part par la réunion régulière des sociétaires appelés à partager soit des moments conviviaux (repas, apéritifs) soit des réunions d’informations ou de travail. Dans ces lieux de rencontres ils ont pu rencontrer d’autres sociétaires et faire émerger l’idée d’un groupe plus ou moins structuré.

Nous avons utilisé des mails List de groupes de sociétaires pour annoncer systématiquement les présences d’un stand Nef lors de manifestations, foire, salon etc. c’est l’occasion pour les sociétaires de se rencontrer sur le lieu mais aussi de faire connaissance avec le BI. Il a y la possibilité d’obtenir des réponses aux questions, de renouer le contact le dialogue.

Enfin les sociétaires ont été conviés régulièrement à visiter les porteurs de projets soit à *posterior*i pour faire connaitre l’usage de l’argent collecté par une visite concrète , soit à priori avant même la mise en place du prêt pour découvrir les projets en gestation .

L’ensemble de ces outils a permis l’émergence d’un réseau de connaissance informel dense et assez actif, et la structuration de groupes de sociétaires ayant signés des conventions avec la Nef.

Ainsi un groupe a émergé à Aix en Provence lieu de notre première expérience avec des sociétaires actifs alors rencontrés ; un autre groupe est né dans le Vaucluse. Cela n’était pas un territoire couvert par le BI mais l’animateur bénévole de ce groupe a participé à de nombreuses reprises à des réunions ou des rencontres avec d’autres sociétaires et lui-même dit que ces rencontres ont permis « de passer à l’acte , même si l’idée était déjà là ». Un groupe de sociétaire s’est de la même façon constitué près de Briançon après des visites, des rencontres et une aide apportée lors de leurs premières actions ; pour ce groupe le BI a participé avec eux à une foire bio pour expliquer aux visiteurs la Nef, son projet, ses valeurs, ses actions sur deux années consécutives, ce qui a rassuré les participants et leur a donné des arguments pour, à leur tour, s’impliquer sur le territoire.

Un groupe est en formation sur Forcalquier où l’expérimentation se déroule actuellement.

Le secteur géographique est ici resserré sur une centaine de km de rayon autour de Forcalquier mais la situation y est paradoxale.

Les sociétaires sont très actifs, volontaires, impliqués (ils participent aux visites de porteurs de projets, aux réunions, aux stands tenus par exemple lors de la fête de la transition). Cependant ils ne constituent pas spontanément de groupes formalisés par une convention avec la coopérative. Interrogés plusieurs d’entre eux s’accordent à penser que « on connait le BI, il est là ce n’est pas la peine de faire un groupe ou de signer une convention, le Bi nous dit ce qu’on peut faire ou pas et nous guide, nous explique ».

Tout se passe comme si la présence du BI sur ce petit territoire suffisait et que le lien formel de l'engagement avec la coopérative était superflu. Des membres du groupe réfléchissent cependant à une formalisation à minima car les formations de sociétaires proposées par la coopérative sont faites vers les membres de groupes référencés ; c'est cette possibilité de formation qui va probablement les décider « il faut qu'on fasse quelque chose si on veut expliquer aux autres les compte pour la prochaine AG ».

Une autre motivation à la création de ce groupe formalisé réside dans l'accès aux informations ; En effet plus de la moitié des sociétaires rencontrés ont la volonté de se retrouver entre eux pour échanger sur la Nef mais aussi sur leur forme d'action voir de militantisme sur le territoire. Ils souhaitent donc créer des groupes de discussions, avoir des contacts, envoyer des groupes de mails facilement etc. Cependant la liste des sociétaires reste confidentielle et seuls les sociétaires actifs « reconnus » et signataires d'une clause de confidentialité ont accès aux données et aux listings informatiques. Un Wikinef a été créé pour les sociétaires avec des informations spécifiques et des mails listes par départements. Lors de la dernière réunion de sociétaires c'est cet argument qui a fait basculer la décision vers la création d'un groupe pour accéder de façon autonome aux diverses informations. Le BI comme outil de médiation et comme catalyseur d'implication rempli sa mission. Au-delà de l'émergence de ce nouveau métier l'innovation organisationnelle est aussi source d'innovation dans la gamme des outils employés.

b-3 La novation en termes d'outils et d'apprentissage

Cette expérimentation a fait appel pour beaucoup à une capacité de co-création d'outils novateurs en termes de management, d'animation de réseau, de capacité d'apprentissage et d'échange de savoirs. S'approprier des outils différents notamment de ceux employés par le modèle classique de gestion d'entreprise, permet à la fois de trouver des solutions atypiques hors du champ du fonctionnement classique mais permet aussi de renouveler les valeurs coopératives par le « faire ensemble » autrement.

Notre apport en terme d'acquisition de connaissances et de transfert de connaissances parait ici important et concours à limiter des phénomènes de type isopraxie. La recherche intervention menée a pu amener des éléments probants d'analyse en termes de connaissances organisationnelles. Si toutes les entreprises, toutes les organisations sont confrontées à la problématique de la gestion des connaissances le milieu bancaire en est particulièrement dépendant.

1-La gestion du risque de défaillance notamment est au cœur de leur équilibre bilanciel et la Nef, bien que de très petite taille, et exerçant une activité bancaire partielle n'y échappe pas

avec des contraintes réglementaires lourdes. Le banquier itinérant implanté sur un territoire et y développant un réseau de connaissance est au cœur de flux officiels et officieux. Cela permet d'une part de suivre les sociétaires emprunteurs au plus près, d'anticiper les problèmes, mais aussi de créer des solutions sur mesure. Le relationnel étroit établi avec les sociétaires porteurs de projets comme les autres parties prenantes (clients et fournisseurs régionaux, autres financeurs, membres des instances de l'ESS, acteurs du développement local) permettent d'accompagner au plus juste les organisations financées et de proposer des solutions non formatées et souvent pointues et efficaces. Ainsi une SCOP cofinancée par la Nef et d'autres banquiers coopératifs a pu être soutenue dans un passage difficile de sa croissance ; les difficultés détectées au plus tôt ont provoquées la mise en place de comités de suivis réguliers et motivants. Les réseaux locaux sollicités ont pu à travers une Cigale[20] investir dans son capital. Les relations établies avec les autres partenaires tant financiers qu'institutionnels (cautions solidaires) ont permis de créer un climat de confiance et des décisions groupées permettant de consolider les positions de l'entreprise. La dynamique de territoire a permis de maitriser le risque et de relancer l'activité.

2-L'enjeu de la satisfaction des membres et des usagers de la coopérative est un élément clé d'avantage concurrentiel classique ; quand les éléments prix ne sont pas différenciant (de par son modèle économique et en période de taux très bas nous avons vu que la Nef ne pouvait être aisément compétitive) quand les éléments produits le sont peu ou uniquement vers qu'une seule catégorie de clients, la proximité de sens et la reconnaissance du service amené est un « Facteur Clé de Succès ». « Ce que je veux c'est être sûr que les entreprises que vous financez aient les mêmes valeurs que moi » SOC13, « je fais mes courses à la Bioccoop j'ai vu que la Nef avait financé son déménagement cela m'intéresse que vous me disiez comment je pourrai placer mon épargne (prospect 2014). La présence du BI sur les territoires et une sélection rigoureuse des projets soutenus concourt à légitimer l'organisation.

On constate que les banques, dans leur ensemble, ont plutôt une tendance à la réplication des pratiques. Elles suivent les modèles de leur champ ; La Nef bénéficiait sur les deux premières phases de son existence de davantage de créativité dans ses pratiques malgré des carences techniques. Ainsi lors du rapprochement avec Banca Etica nous avions pu constater une réelle capacité à co-créer des outils et à échanger des pratiques, des savoirs. Avec des rôles davantage transversaux que ceux aujourd'hui en place, les salariés participaient à des groupes de travail avec des sociétaires ou des membres des instances pour dessiner ensemble leur future banque ;

[20] Le mouvement des Cigales, acteur de l'ESS nait dans les années 80. De simples citoyens accompagnent le développement d'une entreprise proche de chez eux et de leurs valeurs, en apportant des capitaux mais aussi un soutien humain et relationnel. Les cigales investissent en moyenne 4500 euros par projet. Le mouvement n'a pris qu'une ampleur limitée puisque 95 projets ont été soutenus depuis la création des Cigales pour environ 430.000 euros (source : fédération nationale des Cigales.

En plus de leur tâche habituelle ils sont parvenus à structurer des groupes de travail, organiser des réunions et faire des propositions concrètes. Régulièrement la coopérative invitait ses salariés et ses sociétaires à prendre connaissance de l'avancée des ateliers par des restitutions sous la forme de « place du village », il semblait alors naturel de mettre en œuvre des formes d'intelligence collective. On constate la difficulté de maintenir de front une organisation plus rigide, plus cadrée, plus structurée avec par exemple des échanges de pratiques, des organisations plus floues, plus transversales, mais plus pragmatiques. Cette capacité à hybrider les modèles à croiser les schémas et outils est difficile à maintenir et nous posons la question « c'est peut-être là ce qui manque aux entreprises collectives pour qu'elles conservent leur valeurs fondatrices malgré la croissance et la professionnalisation ? » cette force à conserver est ce qui fait leur unicité et leur efficacité en adoptant toutefois ce qui leur est nécessaire, utile, dans le champ plus classique.

c- Les propositions de réorganisation

L'analyse réalisée a permis de poser un diagnostic et a débouché également sur une proposition pratique de réorganisation. Cette proposition visait à permettre l'essor du concept de banquier itinérant sur l'ensemble du territoire. Elle correspondait à une réorganisation générale et une décentralisation maximum des forces en présence.

En préambule nous avions souligné les points suivants :

1. Obtenir l'agrément de plein exercice ne doit pas être un <u>moyen</u> pour la Nef d'être économiquement viable et professionnellement sûre, C'est un but à atteindre et la clé de l'autonomie. Il faut trouver la viabilité du projet et sa solidité avant même d'obtenir l'agrément.

2. Il faut renouer avec les fondamentaux et construire un modèle économique viable ancré dans le crédit pour <u>devenir</u> banquier et co-construire une banque éthique. La majorité des flux de revenus de la coopérative sont aujourd'hui constitués des intérêts des placements des droits de tirage levés ; Cela fait peser sur la coopérative deux risques de nature stratégique. Un en terme de dépendance vis-à-vis du partenaire Crédit Coopératif qui fixe les conditions de ce droit de tirage et pour une part des taux des placements ; le second, à notre sens plus subtil, mais probablement plus risqué est le risque sur la cohérence du projet social. Les sommes importantes[21] placés à la Caisse d'Epargne comme au Crédit Coopératif ne sont pas fléchées vers tel ou tel projet. Elles sont placées sur des comptes à terme donc en grande partie redirigées sur les marchés financiers.

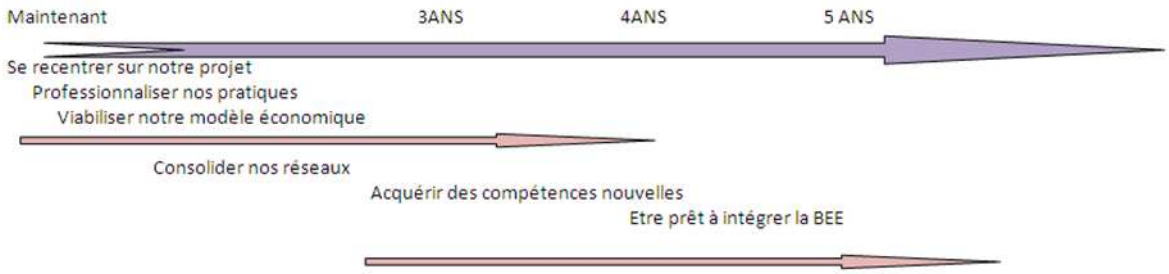
[21] 222 M€ en 2013, 260 Me EN 2014 Cf. chapitre 4

L'exigence de traçabilité et de transparence totale ne peut donc être respectée même si ce mécanisme est clairement expliqué sur les documents de présentation des comptes à destination des sociétaires.

3. La Nef doit professionnaliser ses pratiques et trouver en elle-même l'équilibre de son modèle économique, en restant novatrice sur ses pratiques et sans céder aux mirages des habitudes et des usages des champs organisationnels.

4. L'objectif mis en avant est de devenir solide et rigoureux pour cheminer sereinement vers la création de la Banque Ethique

Le schéma suivant reprend le prévisionnel établi en 2011



Le diagnostic a été établi d'une part sur des bases économiques tendues qui en 2010/2011 nous conduisent à analyser la situation comme « l'intermédiation dans la tempête » les facteurs de cette situation de crise sont les suivants :

- Croissance de la collecte

Il y a une forte attente de la société civile vis-à-vis des circuits d'épargne transparents et éthiques « je veux clôturer mon compte à la banque populaire car j'ai vu que eux aussi avait fait des provisions pour les subprimes » (prospect 2011). Cette attente se retrouve dans la collecte très forte et donc dans l'augmentation significative du stock d'épargne rémunéré mais partiellement prêté ou utilisé.

- Difficultés à placer les liquidités « en trop » à un taux attractif
    - Relation tendue avec le crédit coopératif
    - Dynamique globale de taux bas
- Stagnation des volumes crédits
    - Forte concurrence des secteurs bancaires classiques

    - Situation économique de crise
- Fragilisation de l'encours
    - Augmentation des risques et contentieux
    - Stagnation des nouveaux dossiers

Le risque majeur sur le long terme ne nous apparaît cependant pas un risque économique mais un risque culturel et politique, il faut maintenir le projet social et respecter le mandat qui a été donné :

- ✓ Faire du crédit le cœur de ressources
- ✓ Réussir la mutation de la gouvernance et l'intégration des sociétaires malgré la taille de la coopérative

La proposition de réorganisation tient en quelques mots clés :

- Accueillir pour mieux connaître, valoriser le sociétariat et les réseaux
- Quadriller les territoires pour s'implanter
- Se réorganiser pour s'améliorer
- Innover pour faire de la petite taille de la Nef et de son moteur « téléologique » des atouts imparables

Une nouvelle stratégie est proposée selon trois axes :

1. Dynamiser la stratégie crédit
2. Sortir d'une logique produit inattendu chez un acteur de ce type
3. Réorganiser les métiers et favoriser les synergies

Une réorganisation du réseau est proposée en regroupant les fonctions transversales et ou techniques et en décentralisant le reste des équipes sur le terrain en s'appuyant fortement sur le sociétariat et les groupes de sociétaires.

L'idée est de supprimer progressivement les chargés de crédit au bénéfice de BI implantés sur les divers territoires, d'axer le rôle des BI sur la dynamique de territoire tant économique que culturelle et de laisser centralisées les fonctions supports et les fonctions techniques.

Le projet ne sera pas retenu et une nouvelle forme de déploiement sera décidée par une direction en partie renouvelée.

d- Le déploiement sur des bases isomorphiques

La coopérative suite aux essais réalisés, aux comptes rendus et aux analyses faites décide d'étendre le champ de l'expérimentation mais sur des bases différentes. L'organisation a intégré les résultats fournis par l'étude et a constaté l'intérêt économique, politique et culturel du projet banquier itinérant.

Elle a décidé, sur les bases de l'étude, d'étendre le recrutement sur des zones géographiques différentes. (Lille et Caen dans un premier temps en 2013 et Marseille Strasbourg et Bordeaux en 2015).

Cependant ces recrutements se font dans des conditions bien différentes.

Les buts affichés sont sensiblement différents ce qui pose des questions en termes de motivation, finalités et surtout en termes de maintien des formes organisationnelles atypiques et alternatives. Les fondamentaux de l'entreprise en terme économiques, l'évolution des charges liées à la professionnalisation sont importants. L'organisation a du mal à augmenter significativement son activité crédit et ainsi mécaniquement les résultats sont en baisse importante voir inquiétante. Il est urgent de réaliser une activité génératrice de PNB.

La conséquence première et rapide de ces éléments est la définition du poste et le profil de recrutement différents : les profils de poste recherchés sont sans conteste commerciaux avec une forte expérience bancaire requise.

Copie d'une partie de l'annonce de recrutements des futurs banquiers itinérants :

Source communication interne

Les compétences et les fonctions recherchées sont axées sur la capacité à accroître les sommes collectées et les projets financés ; les profils sont de nature bancaire avec expérience, les missions assez classiques pour un chargé d'affaires entreprises

Rattaché(e) au Délégué régional, vos missions principales seront :

- De développer un portefeuille de clients professionnels et particuliers.
- D'assurer auprès d'eux un conseil et un accompagnement sur leurs besoins de crédit et d'épargne et d'instruire leurs demandes.
- De vous faire connaitre des acteurs institutionnels, économiques et associatifs locaux en tant que représentant de la Nef.
- D'entretenir des relations étroites avec les sociétaires actifs (bénévoles) de la Nef sur votre territoire.

De formation commerciale avec une expérience bancaire confirmée auprès des professionnels et des particuliers, vous souhaitez vous impliquer dans un projet d'entreprise porteur de sens, et au service de l'intérêt collectif. Vous êtes sensible aux valeurs portées par la Nef (partage, solidarité, transparence), alors rejoignez-nous.

Seule écart à la banque classique, la mention à la « relation » avec les sociétaires actifs mais sur ce point encore il n'est nul part fait mention de favoriser l'émergence de groupe locaux ou de sociétariat actif, la réflexion se borne à côtoyer l'existant « entretenir les relations avec les sociétaires actifs », cela confirme un entretien avec un BI interrogé 6 mois après son arrivée sur son lien avec les sociétaires « si ils veulent je déjeune avec eux quand ils me le demandent ». On est loin de susciter l'émergence d'une vie coopérative et de s'appuyer sur celle-ci pour fonctionner.

Les missions premières du banquier itinérant tels que développées dans la recherche action donnaient la priorité à la culture du terrain et à la constitution de réseaux et de groupe de sociétaires, ici il est question de les connaître, ni d'en favoriser l'émergence ni de s'appuyer sur leur force et apparaître légitime à leurs yeux.

Donc en intégrant un facteur organisationnel différenciant : le banquier itinérant, l'organisation fait preuve d'une forme de créativité managériale qui l'éloigne des standards de la profession mais le type de personne recrutée et le recalibrage de la mission montrent des formes indéniables d'isomorphismes.

Cependant l'analyse à postériori de l'installation des BI permet de nuancer nos propos.

Les critères formels de recrutements des BI impliquent le recours à des professionnels de la banque. Cependant les conditions d'évolution des banques classiques et la pression commerciale qui pèse, notamment sur les cadres commerciaux, les poussent à rechercher d'autres formes de pratiques professionnelles. Les nouveaux recrutés sont venus par choix à la Nef, à la recherche d'une pratique plus éthique, ils intègrent donc dans leur pratique une réelle envie de travailler avec les sociétaires et de participer, même ponctuellement, à la vie des groupes locaux sur leur territoire. On peut donc constater que les méthodes de travail restent bien centrées sur les habitudes professionnelles des chargés de financement mais qu'une part au moins de leur activité est consacrée au sociétariat. Les attentes de l'organisation restent toutefois centrées sur des résultats rapides en termes de crédits débloqués pour faire face aux

difficultés d'équilibre des comptes, à terme il s'agira de vérifier que cette attente ne formate pas trop l'attitude des BI.

Conclusions

A la lecture de l'évolution de l'organisation étudiée la question de départ pourrait se transformer en « l'impossible alternative bancaire ». L'innovation organisationnelle bien réelle ne pourra sans doute pas suffire à rééquilibrer les formes d'isomorphismes au cœur de la coopérative.

Contrainte réglementaire, isomorphisme organisationnel, rigidité des normes métiers, fragilité du modèle économique, la Nef se professionnalise, se transforme en peinant à renouveler son modèle.

Plus adaptatives qu'alternatives, les évolutions récentes laissent planer le doute sur le futur de la coopérative tant en terme de viabilité économique qu'en terme de stabilité du moteur téléologique qui tracte l'ensemble de la structure depuis sa création.

Cependant une réelle prise de conscience s'opère chez quelques sociétaires décidés à faire vivre une forme de démocratie au sein de la structure par tradition très centralisée ; l'expérimentation du banquier itinérant a été analysée comme un succès va être étendu sur l'ensemble du territoire avec les difficultés en termes de recrutement, de management, d'implantation, déjà évoquées.

C'est bien dans ce ré ancrage territorial cette forme innovante de proximité bancaire que nous parait être une piste de la reconquête du sociétariat actif et de la viabilité commerciale de l'organisation hors du champ des marchés. Nous suivrons donc avec intérêt les suites de l'expérimentation sur un large territoire pour en analyser les résultats dans des cadres géographiques, humains et politique différents. Notre conclusion plus intuitive nous porte à penser qu'une scission en plusieurs « petites Nefs » autonomes mais mutualisant des fonctions serait une solution facilitant des formes complémentaires de proximité et permettant l'exercice réel d'une vie démocratique. Ce n'est en aucun cas à l'ordre du jour même si certains sociétaires l'évoquent comme une possible solution « sans être convaincu du small is beautiful je crois qu'il faut arrêter de croire que grandir est obligatoire …. Il faudrait transformer les délégations en autant de Nef » Soc 1 fin 2014

Chapitre 7 : Les apports de la recherche

La recherche intervention menée pendant deux ans a été riche d'enseignements pour la coopérative qui a pu mettre en œuvre le projet de banquier itinérant qui est maintenant opérationnel sur 9 sites à début 2015. C'était là une partie de notre mission. La seconde partie concerne notre implication en tant que chercheur et de ce que notre travail pouvait apporter à la communauté scientifique.

Il nous semble que ces apports sont de deux ordres : le premier concerne la posture particulière de chercheur immergé dans un milieu bancaire assez peu coutumier du fait, le second apport concerne le complément d'expérience amené à des grilles d'analyses théoriques existantes. Nous avons amené un complément de réflexion aux évolutions des équilibres du quadrilatère de Desroches d'une part, et d'autre part aux stratégies de focalisation, hybridation ou standardisation des coopératives à maturité.

Section 1 – Notre apport en termes de posture de recherche

Notre travail s'inscrit dans un courant néo institutionnaliste des études d'isomorphisme et d'isopraxisme. Il a cependant pour particularité et pour richesse d'avoir développé l'analyse dans le cadre d'une recherche action. Grâce à ce type d'intégration à l'organisation, notre étude a permis de mesurer non pas uniquement les traces d'isomorphisme ou de limite à l'isomorphisme mais son processus dans le temps. Plus précisément la posture bien particulière du chercheur a permis de tester et d'analyser la nature et les formes d'une résistance à l'isomorphisme sur une forme de réallocation des ressources organisationnelles .

Dans le cadre de la recherche partenariale que nous avons conduite au sein de la Nef nous avons joué un rôle novateur qui a permis de dégager des résultats à la fois théoriques et opérationnels. Souvent les acteurs font émerger des formes innovantes d'organisations inter territoriales pour compenser un déficit d'efficience et d'efficacité de fonctionnement. Si en amont du processus d'innovation il est nécessaire d'accéder à des « compromis émergents » des « arrangements » (Boltanski et Thevenot, 1991). Les diverses parties prenantes, les différents acteurs de terrain, ne sont alors pas conscients du statut et/ou du potentiel de tels arrangements, de telles combinaisons. Acteur, mais aussi chercheur, nous avons contribué dans notre recherche intervention à la mise en lumière de pratiques émergentes. Initiateur à maints égards et animateur du processus de construction du nouveau modèle, nous avons œuvré pour accéder à des nouvelles pratiques, des nouvelles formes organisationnelles mais pour cela il a fallu sortir du champ classique du chercheur participant.

Le banquier itinérant est un nouvel acteur du champ institutionnel qui doit trouver sa place. Pour cela, il s'appuie sur des proximités institutionnelles (les valeurs et les normes de l'ESS) existantes, à partir desquelles il va construire une proximité organisationnelle, afin de renforcer la coordination entre l'ensemble des acteurs du secteur institutionnel.

Mais la difficulté résulte dans la capacité à mettre en lien ce processus avec le processus de développement de l'organisation, qui, elle prend la voie d'un isomorphisme/praxisme. Ainsi il y a deux dynamiques inverses. Nous avions posé l'hypothèse que le banquier itinérant pourrait être un entrepreneur institutionnel. Son rôle principal est de renforcer les proximités entre les acteurs internes à la Nef, sociétaires et salariés en premier lieu. Alors que les instances salariées ou bénévoles semblent se rapprocher des acteurs externes en développant des proximités (de normes et de pratiques) avec des acteurs des marchés bancaires et financiers.

a- Un rôle entrepreneurial pour le chercheur ?

Le rôle entrepreneurial a été déterminant, justifié par la démarche appliquée de notre processus de recherche. La dimension scientifique de nos travaux s'opérant dans la réflexivité de notre démarche et dans notre interrogation incessante sur la nature et la valeur de la connaissance produite. Deux questionnements coexistent : comment, en tant que chercheur, peut-on construire ou co-construire une autre forme organisationnelle, et, dans ce cadre, comment au sens d'Avenier, le statut de connaissance générique est-il opposable ?

Notre projet, nous le rappelons, s'inscrit dans un partenariat opérationnel avec la structure Nef, initiateur du projet, co concepteur avec la coopérative. Nous avons été mobilisateur des divers acteurs du projet. Nous avons également pris appui sur notre expertise technique bancaire, issue de notre expérience professionnelle, mais aussi sur notre recul méthodologique et organisationnel. Nous avons pu ainsi mener à bien l'évaluation du projet et le travail de théorisation, objet de cette thèse.

Comment échapper à un conflit de rôle, vu la diversité des enjeux, des rôles, et des missions ?

Notre posture de chercheur nous engageait à veiller à la théorisation rigoureuse de nos travaux, acteur de terrain nous devions veiller à la réussite opérationnelle du nouveau statut de banquier itinérant. Coordinateur et moteur du projet nous devions rendre compte à notre partenaire professionnel, lui faire part de recommandations, préconisations pratiques et méthodologiques. Il a été fondamental sur l'ensemble du processus que le projet avance et s'insère dans l'évolution de l'organisation cible pour que nous puissions observer, réfléchir, proposer au gré du temps et des évolutions de l'organisation mais aussi de son environnement. Le projet du rapprochement de la Nef avec Banca Etica a échoué, rappelons-le, au bout de deux ans de

recherche, rebattant ainsi les cartes pour l'organisation mais aussi pour notre cadre de recherche. Echec ou pleine réussite, la mise en place de divers essais sur différents processus, était de toute façon porteur de données et source d'analyses. Cependant le maintien de l'expérimentation, les contraintes économiques (être efficace vite, ramener des projets, montrer que l'opération était rentable) nous contraignait à la production rapide de résultats mesurables, tangibles, et économiquement valorisables.

La notion de retour sur investissement / temps s'est rapidement immiscée dans les contraintes purement universitaires de recherches appliquées. Les motivations des acteurs ne sont donc pas les mêmes, les délais impartis pour apercevoir les résultats, les quantifications et l'appréciation des résultats sont fatalement différents pour chacun des partenaires.

L'engagement des acteurs mobilisés se retrouve chez les acteurs de l'entreprise intéressée. Mais pris par leur fonction, leur rôle, leur métier et consacrant au projet un regard lointain et souvent à travers le prisme du résultat économiques de l'opération. La pertinence de l'expérimentation n'a pas été remise en cause mais le rythme donné à l'installation du terrain et au déploiement des résultats a souffert sensiblement d'approches chaque année plus divergentes. L'urgence comptable et le court-termisme brouillent sensiblement les leçons de l'implantation territoriale.

Le rôle classique du chercheur intervenant est de générer de l'information valide, aider le partenaire entreprise à effectuer des choix, s'assurer de la pérennité ou de la reproductibilité du test. Dans le cadre de cette recherche notre posture a été plus ample, elle a été partenariale au sens où il s'est agi, à minima, de co-construire la solution innovante. Nous ne nous sommes pas limitée à répondre à une attente formulée, nous avons contribué à faire émerger et à construire cette demande. Comment dans ce cadre se positionner vis-à-vis de la distance objective avec le terrain, et dans ce cas quelle validité scientifique acquiert notre recherche ?

Une analyse réflexive de notre action nous pousse à analyser notre rôle dans l'évolution des enjeux en présence. Etant donné notre influence, même partielle et géographiquement limitée, sur la stratégie de développement de la coopérative, nous sommes donc dans un cadre proche de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio & Powell, (1983) ; Tolbert & Zucker, (1996). Quand le courant néo institutionnaliste valorise l'influence de l'environnement sur l'organisation, ce courant, plus récent, déjà explicité dans notre présentation de cadre théorique, reconnaît la capacité stratégique des agents à rebattre les cartes.

Rappelons que l'entrepreneur institutionnel est une personne ou une organisation qui transforme les institutions existantes pour atteindre des objectifs qui lui importent (DiMaggio, 1988). Cet acteur est encastré dans ce même environnement qu'il souhaite modifier et opère grâce à deux formes d'actions interconnectées : la construction de coalitions (Fligstein, 1997) et la

théorisation (Greenwood et al. 2002 ; Maguire et al. 2004). Nous retrouvons dans ces éléments théoriques les éléments de notre propre action qui s'est enrichie d'une action de traducteur au sens de Callon et Latour.

Ainsi un travail important de mobilisation des diverses parties prenantes a été un constant atout, tout au long de l'expérimentation, constituant un réseau de soutien, une clé de voûte aux processus d'innovation du banquier itinérant.

b- Entrepreneuriat et traduction

Notre processus d'analyse n'a pu en aucun cas être séquencé. Il s'est constitué de façon itérative, réflexive, voir circulaire. Cependant nous présenterons notre démarche dans un cadre séquentiel par commodité en utilisant le cadre de Leca (Leca et al. 2006) qui permet d'intégrer les processus de traduction et d'entreprenariat institutionnel

Tableau 26 : Les six étapes du processus d'entrepreneuriat et de traduction
D'après Virginie Xhauflair et François Pichault :

Étapes	Description
Décontextualisation	L'entrepreneur-traducteur repère une institution dans un contexte particulier, qu'il convertit en idée trans-locale par un processus de simplification et ré encastre ensuite dans le périmètre qu'il vise.
Problématisation	L'entrepreneur-traducteur formule un projet cohérent et logique qu'il présente à ses alliés potentiels comme le point de passage obligé pour résoudre la controverse formulée.
Système d'intéressement	Au moyen de stratégies discursives et de systèmes de récompense, l'entrepreneur-traducteur tente de convaincre les acteurs qu'ils ont intérêt à coopérer à son projet.
Investissement de forme	L'entrepreneur-traducteur construit des artefacts matériels qui vont stabiliser la controverse et diminuer le risque que celle-ci soit remise en question.
Soutien des alliés	Par le biais de la négociation si nécessaire, l'entrepreneur-traducteur obtient le soutien des acteurs ; ceux-ci font circuler les investissements de forme et structurent le réseau.
Stabilisation du réseau	Le réseau se stabilise et génère un sentiment d'identité collective dont certains acteurs se font les porte-parole, permettant au réseau de devenir un macro-acteur.

Source D'après Virginie Xhauflair et François Pichault 2011

Nous nous sommes dans un premier temps extrait du contexte purement professionnel pour échapper à l'encastrement dans l'institution. Il nous a fallu identifier une structure portant les germes d'une évolution vers une structure bancaire. Cette structure devait porter une interrogation sur le maintien de son projet social donc une envie à priori de limiter les phénomènes d'isomorphismes. Ces phénomènes sont finalement identifiés dans les autres organisations bancaires même ceux du type coopératif le plus affirmé.

L'identification de l'acteur favorable à notre étude a finalement était simple puisque assez rare, voir unique, sur le territoire français. Si les structures de finances solidaires sont nombreuses sur le territoire, la Nef est le seul acteur à s'appuyer sur un réseau de sociétaires solides et à chercher à priori dans l'ancrage aux territoires une façon originale de maintenir son modèle alternatif.

Notre rôle entrepreneurial est déjà présent, dès les prémices du projet, puisque nous sollicitons l'organisation et coordonnons pour elle un premier travail de traduction. Nous avons démarché la structure, proposant notre posture de chercheur praticien, traçant les contours d'une forme de recherche, mais sans parti pris ni idée préconçue sur la forme de la recherche, de l'engagement, de la fonction.

Après un premier accord de la structure, sur une première mission, d'un peu plus d'un trimestre, nous analysons pour elle les liens qu'elle a avec ses territoires et ses sociétaires. Nous mettons en évidence leurs attentes et leurs postures vis-à-vis du projet affiché de transformer la petite coopérative des débuts en banque de niveau européen.

Les premiers travaux se feront avec en ligne de mire la transformation vers la BEE et l'analyse des convergences avec l'associé de l'époque dans les projets, Banca Etica. Celle-ci a mis en place des banquiers itinérants disséminés sur le territoire italien ; Notre premier rôle de chercheur participant sera de collecter des données par voie documentaire et par entretiens sur le métier, le rôle tel que pratiqué là-bas. Ce rôle classique sera vite enrichi d'une posture rapidement entrepreneuriale avec la mise en place d'un test « *in situ* » sur un territoire limité près d'Aix en Provence. Le banquier itinérant est dessiné alors par des contours, des missions déterminées de notre propre chef en collaboration avec l'équipe de la coopérative. L'initiative se met en place sur environ 18 mois nous permettant une première boucle itérative de recherche, réclamant l'expérience et les premiers résultats de théories et recherches, analysant avec le recul maximum les avancées, les blocages, les attentes etc.

Nous avons donc fait émerger les premiers rôles du banquier itinérant, permanences, rencontres, suivis, relances, animation du sociétariat. Il faut immédiatement exploiter les données, écouter les acteurs, exploiter les rencontres et les résultats mais aussi les blocages et les freins. Nous

devons légitimer nos choix, les « idées trans-locales » proposées aux acteurs tant internes qu'externes. Nous devons très vite trouver quelles sont les parties prenantes qui peuvent nous aider à concrétiser ce qui n'est encore que projets et propositions. Dans le même temps nous sommes conscient de la nécessité de rester scrupuleusement dans la ligne des besoins, des attentes qu'il nous semble voir éclore.

Les salariés de la structure, détachés au suivi de l'opération, sont peu nombreux. Cependant des temps de retour et de restitution sont organisés auprès de la coopérative, tant pour les instances salariées, que pour les sociétaires les plus actifs. Il faut informer mais aussi convaincre, les sociétaires bénévoles craignent un banquier itinérant trop proche de leur propre rôle et de perdre la « gestion » de « leur » territoire. Les structures salariées sont partagées entre un besoin opérationnel de trouver une nouvelle solution pour leur réseau de terrain et des dynamiques économiques à l'œuvre qui les poussent à trouver, vite, des sources de PNB.

Dans le même temps des groupes de sociétaires soucieux parlent de retournement coopératif, nos propres études théoriques, notre propre recherche de littérature, montrent la dérive coopérative des autres banques vers des pratiques banalisées.

La double contrainte économique et culturelle/politique s'impose comme cadre de réflexion pour mettre en place des forces vives sur le territoire. Il doit s'agir d'une organisation permettant de maintenir le lien avec le sociétariat, une manière efficace de suivre les projets et de les capter et enfin une forme de présence suffisamment dense au territoire pour pallier la « faiblesse de notoriété» de l'organisation lyonnaise.

Le « point de passage obligé » qui va être choisi en concertation avec l'équipe de deux salariés mandatés pour suivre le projet, sera, selon nos conseils, un banquier implanté sur un petit territoire. Il sera donc en capacité de le quadriller et de le connaître, avec pour rôle de faire connaître la coopérative et d'être un passeur de ballon et de message de la coopérative vers le terrain, et du terrain vers la coopérative. Le contact, le passage informationnel est effectif sous la forme de messages écrits ou oraux, de communication formelle ou informelle mais aussi sous forme de dossiers et d'affaires amenés, sous forme de souscriptions nouvelles et d'un maillage « de sens ».

La mobilisation et le maintien de l'intérêt est facile à petite échelle avec les personnes de la coopérative directement en lien avec nous (un opérationnel, le responsable de l'équipe du sud-est et le responsable projet) au-delà les liens sont vite plus lâches et les rencontres restent épisodiques, Nous mettons en avant l'intérêt majeur de la coopérative au système testé, au regard de ses contraintes

1. Densification des liens sociétaires
2. Apport d'affaires
3. Suivi des porteurs de projets
4. Notoriété

Ce type de processus d'innovation organisationnelle s'insère évidemment dans un modèle existant dans un tissage déjà serré de relations, de rôles déjà préétablis.

c- La stabilisation du modèle

Nous avons contribué à l'élaboration, l'émergence, la construction et enfin la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel de type réseau de collecte d'épargne et de refinancement dans le cadre de la finance éthique.

Comment continuer à faire vivre l'innovation ainsi produite comment la transmettre et la détacher de l'acteur initial et la rendre autonome ? Cette question de la transférabilité et de l'universalité de notre recherche intervention a été constamment intégrée dans nos choix, nos analyses, nos décisions. C'est une gageure d'autant plus présente que nous avons testé un rôle atypique, dans une organisation atypique, dans un mouvement de finance solidaire, en construction, en maturation.

D'une certaine façon nous avons échoué. En effet, le seul modèle qui continue à exister, tel qu'il a été pensé, réfléchi, testé, et validé, pour à la fois parvenir à créer une dynamique territoriale et économique, maintenir la substance culturelle de la coopérative, cet arrangement-là ne persiste qu'en Provence où nous continuons de le développer et de l'expérimenter. Lors des autres expériences, des modernités opérationnelles apparaissent, qui sont le fait « d'habitus professionnels typés », de méthodes et profils habituels dans le monde bancaire.

Toutefois notre travail, tout au long de ces 5 années, montre que la posture particulière de chercheur intervenant, endossant un rôle plus actif, a été indispensable et profitable à l'élaboration d'une solution émergente innovante. Pour produire des données exploitables dans le cadre de ce projet visant à observer l'émergence de nouvelles pratiques et leurs conséquences, sur le processus coopératif, nous n'aurions pu nous limiter à une intervention classique.

Le but n'a jamais été de réussir « à tout prix » l'innovation, mais de voir émerger les caractéristiques, les conséquences, les freins et les réussites liés à cette innovation organisationnelle.

Une approche positiviste ou même déductive n'aurait pas eu de matières à analyser, sans la création d'influx entrants, suffisants, nécessaires à la mise en place du processus, son implantation dans l'organisation et dans le territoire.

Nous avons pu analyser et conceptualiser l'ensemble du processus, qu'il soit ou non considéré comme souhaitable par nos partenaires, que les résultats soient des échecs ou des réussites à leurs yeux.

Bien sur les débats au sein de la coopérative, les réflexions, tant sur le terrain que dans le champ de l'organisation, ont fait émerger une connaissance produite localisée et liée au rapport de force en présence au sein de cette organisation. Cependant notre «théorisation participative » la rend intelligible et reproductible hors du champ. Le « travail d'identification et de formalisation des pratiques analysées décontextualise celui-ci ».

Au terme de notre recherche la validité de notre étude n'est en aucun cas statistique par contre c'est un cas « symbolique, rare et révélateur » (Yin, 1990).

La connaissance, l'expérience produite est certes reprise avec des écarts non négligeables par l'organisation mais globalement elle apparaît comme légitime et c'est un outil utilisé dans la pratique quotidienne.

Est-ce à dire que notre travail a un caractère générique, c'est-à-dire abstrait et décontextualisé ? Les outils construits n'ont certes « pas de portée universelle mais ils sont des « guides heuristiques » (Pascal 2008)

d- La posture de l'entrepreneur innovant

Nous somme parvenues à opérer un changement entreprenarial en déployant plusieurs capacités.

D'une part parvenir à capter et utiliser les ressources nécessaires au projet à travers des réseaux professionnels et universitaires. Notre recherche prend son sens parce que nous sommes parvenus d'une part à initier mais aussi à valoriser et diffuser le changement dans un champ organisationnel.

Fruit d'un parcours singulier notre étude s'incarne certes dans un cas unique mais possède un réel pouvoir agentiel car il pourra avoir une portée institutionnelle.

Notre étude a été celui d'un « possible » entrepreneur institutionnel au sens défini par Battilana et D'Auno, 2009 et nous avons été à l'initiative de combinaisons nouvelles de richesses.

Cependant nous mentionnons un « possible » entrepreneur institutionnel car cela relevait du conditionnel que le déploiement de l'expérience permette à l'organisation de s'affranchir de règles-métier classiques et de diffuser l'innovation. C'est l'organisation qui dans sa globalité et au cœur de son réseau, son écosystème, aurait pu s'imposer comme entrepreneur institutionnel, en diffusant une innovation « copiable ». Au cœur d'un champ organisationnel assez rigide et peu sensible aux initiatives alternatives, le changement s'est malgré tout opéré, malgré les difficultés à pousser les barrières institutionnelles. Le pouvoir agentiel « Embedded agency » est le moteur de la modification de l'évolution institutionnelle. Ce pouvoir est en fait lié à la façon dont on sait saisir les opportunités, comment on parvient à capter un champ des possibles au cœur des champs organisationnels, c'est un « bricolage entreprenariat » (Ronteau, 2012) une «capacité à donner du sens de manière créative et volontaire à de nouvelles combinaisons de ressources (Dorado, 2005). Les règles communément admises dans le champ organisationnel sont à la fois de nature cognitive, coercitive ou normative (DiMaggio Powell) et provoque la création de standards pré établis ou admis pour les organisations du champ. Il se produit quelquefois des secousses institutionnelles (Hoffman, 1999) permettant de rompre l'inertie si on est vigilant et que on a capacité à ce moment-là à devenir un entrepreneur, un acteur du changement (Baker, Nelson, 2005) malgré l'inertie de la bureaucratie et de la technocratie, ainsi si «l'entrepreneur a la capacité de prendre une position réfléchie au regard des logiques de « codification » (Ribière et Chou 2001cités dans Pallas 2009), « l'usage des technologies de l'information est préféré au développement des réseaux » . Pourtant ces dernières facilitent le partage de connaissances et la mise en commun des capacités et des richesses.

Notre rôle bien qu'encastré dans une institution de type établissement financier au cœur d'isopraxismes et d'isomorphismes a été de procéder à une élaboration de stratégie et d'adaptation aux événements et environnement externes. Il est à souligner que notre rôle, notre approche, notre « pouvoir agentiel » est davantage le fruit d'un tâtonnement stratégique, un bricolage intellectuel (Lévi-Strauss, 1960) que d'un processus bien déterminé tel que défini par les travaux de Delemarle (2007). Celui –ci souligne dans le rôle de l'entrepreneur institutionnel trois phases bien déterminées caractérisant le pouvoir agentiel (stratégie d'acquisition de ressources, actions discursives et stratégie de verrouillage). Les ressources nécessaires à l'élaboration et à la diffusion de l'innovation organisationnelle et à son analyse ont été celle « à portée de mains « avec l'aptitude à recombiner l'existant pour irriguer nourrir les nouvelles propositions (Garud et Karnoe, 2003) nous sommes bien dans notre recherche dans un « processus désincarné et collectif d'ancrage dans les institutions des règles alternatives » (Fronteau 2012). Notre action s'est développée en milieu contraint. La construction de notre modèle de développement s'est fait en même temps que le changement institutionnel provoqué par l'arrivée, l'installation du modèle alternatif de banquier itinérant.

Dans un environnement hautement concurrentiel pour les établissements bancaires conjugué à une politique de risque sous haute surveillance nous avons pu amener la preuve de l'efficacité d'une organisation métier/ territoire atypique.

Conclusions

Il y a un réel enjeu à cette conception particulière entrepreneuriale de la recherche intervention. Dans quel cadre, sous quelles réserves, peut-on alors parler d'élaboration de connaissances génériques ? Comment la connaissance co-produite revêt-elle un caractère transférable et actionnable par d'autres chercheurs ? La connaissance initiale est localisée, le processus de réflexion en boucle itérative initié dès le début du travail et les allers retours incessants entre travail sur le terrain et réflexions théoriques sont les garants de la scientificité de la connaissance produite.

Cette version impliquée et constructiviste de notre recherche a été particulièrement adaptée à notre objet car celui-ci était mouvant, en cours de construction. Cette posture implique toutefois une vigilance particulière notamment vis-à-vis de notre propre volonté d'aboutir et à une vigilance accrue vis-à-vis des réels besoins exprimés, il ne s'agit pas de produire un matériau servant uniquement à justifier nos postulats et nos propres intuitions.

Notre parcours au sein de cette recherche intervention permet de montrer un canevas de démarche, un cadre de réflexion pour des expériences de cette nature à la recherche d'autres innovations organisationnelles.

Section 2- Les apports de nature théorique

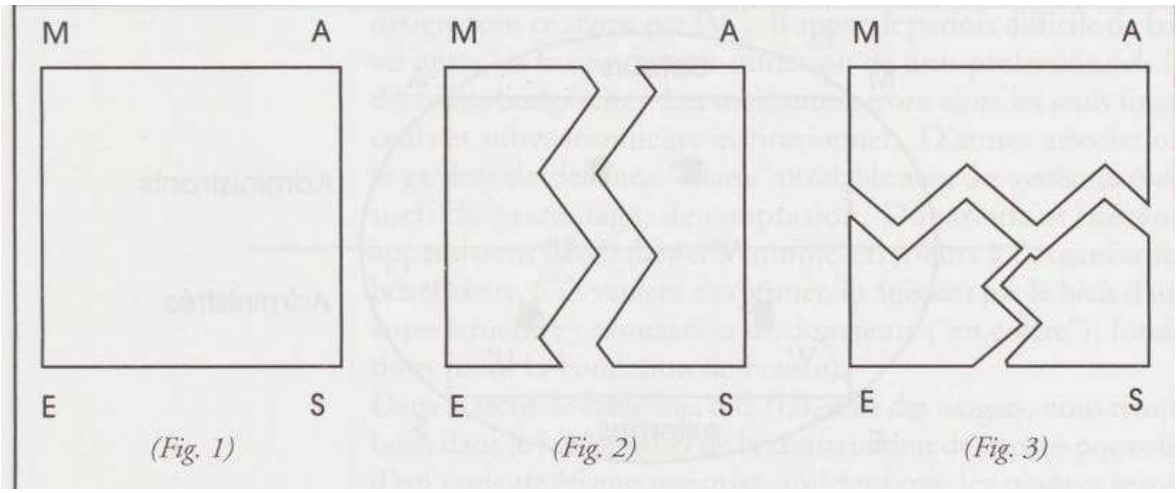
a- Le pivot du quadrilatère de Desroches peut être rééquilibré

Le quadrilatère de Desroches malgré son ancienneté (1976) offre toujours une vraie richesse pédagogique et une porte d'entrée simple et efficace pour une réflexion sur les équilibres coopératifs.

Au moment de son élaboration le clivage vertical est le plus pertinent à étudier (figure 2 du schéma suivant), il consacre la césure entre la dimension corporatiste et la dimension coopérative. La ligne de fracture horizontale est aujourd'hui davantage d'actualité et c'est celle-ci que nous avons bousculé dans notre expérience à la Nef (figure 3 du schéma suivant).

Nous rappelons ici les éléments du quadrilatère :

Schéma 53 Evolution du quadrilatère de Desroches

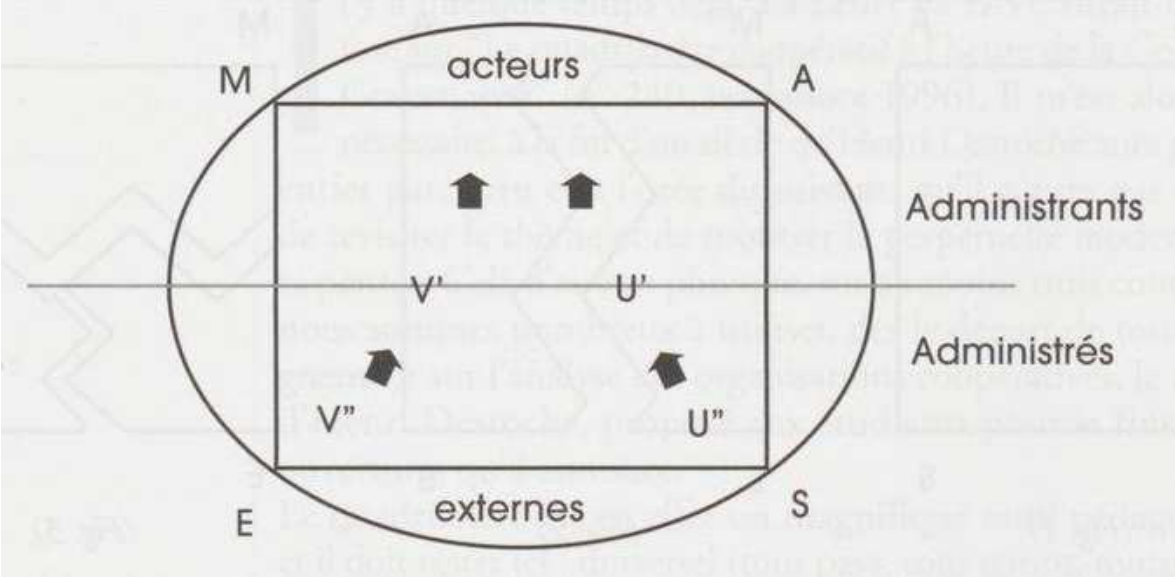


Source : Desroches dans le Projet coopératif (p. 337)

Le M représente le manager salarié, le E les employés de la coopérative, le A les administrateurs c'est-à-dire les élus dirigeants bénévoles et le S les sociétaires.

Les organisations coopératives ont subi la complexification de l'économie de marché, l'accélération du monde des affaires, entraînant une « recomposition de la fonction entrepreneuriale » ; Les dirigeants des coopératives d'une certaine taille sont en fait des binômes ; soit conseil de surveillance et directoire, soit président et directeur. La coopérative grandissante voit le sociétaire s'éloigner et une nette fracture horizontale apparaît

Schéma 54 Les forces au cœur du quadrilatère



Source : Koulytchizky, 1999

Selon Koulytchizky, (1999) des nouveaux types d'entrants peuvent alors jouer un rôle dans la coopérative.

Le BI a été un nouvel entrant et a suscité la participation d'autres parties prenantes qui, sans sa présence ou son action, ne serait pas intervenues dans la vie de la coopérative (vote, participation bénévole, questionnement, regard critique etc...)

Le BI permet de rééquilibrer à son niveau divers éléments :

- Le niveau d'information et de compréhension donc la capacité d'intervention du sociétariat par le biais des rencontres, réunions et autres animations de territoire,

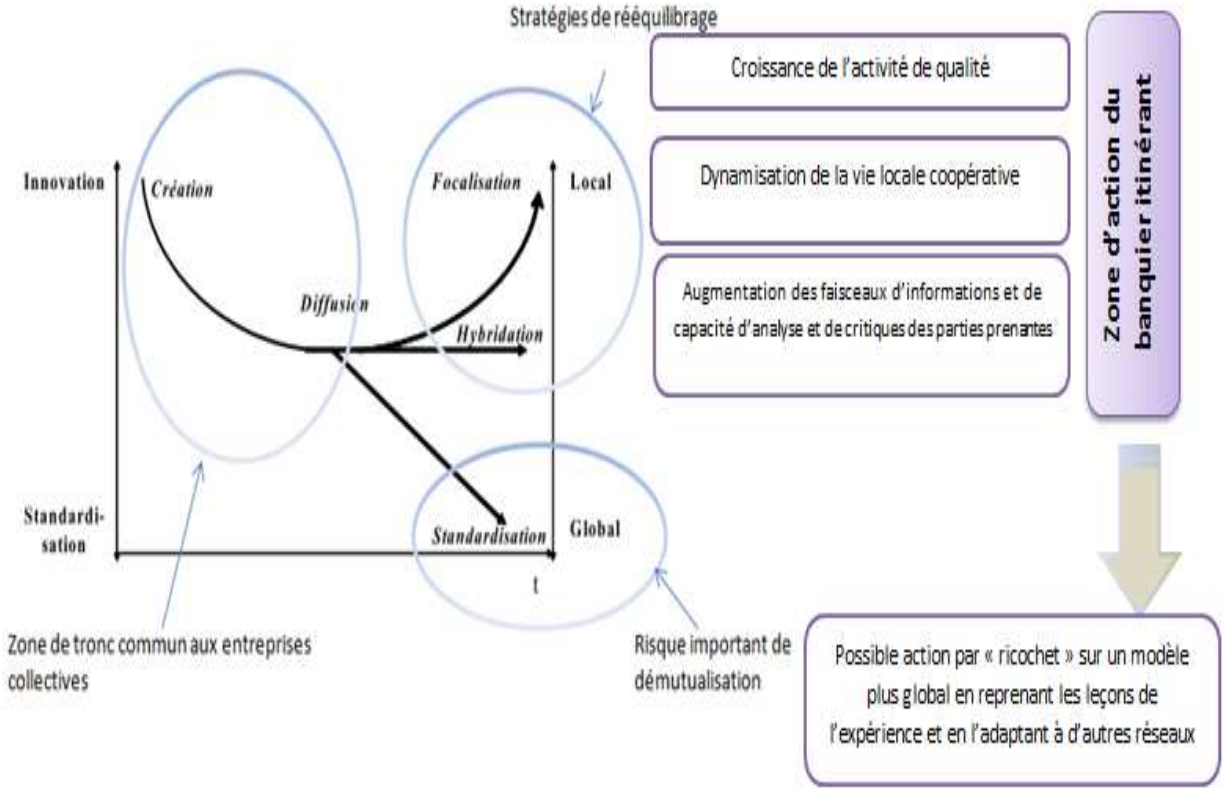
- Il crée un lien presque complice entre une personne salariée et un sociétaire vivant une même implication dans un territoire,

Outre ce rééquilibrage, en redonnant de la force à telle ou telle partie prenante, l'expérience du BI permet de faire bouger la coopérative dans son choix entre deux voies, focalisation et hybridation.

b- Un acteur peut avoir une influence sur les choix entre focalisation et intégration

Si nous reprenons le schéma évolutif issu des travaux de Malo Vézina nous pouvons schématiser ici l'influence de l'expérience banquier itinérant

Schéma 55 : L'influence de l'expérimentation sur les choix des acteurs



Source construction de l'auteure d'après Malo et Vézina

Cette implantation influence le niveau local et peut donc modifier les termes de la réflexion stratégique des acteurs.

Pour mémoire sur la zone d'action couverte par le Banquier itinérant il y a une croissance ou une apparition de l'activité, avec un nombre de demande de prêts et de consultation pour financer des projets en forte croissance. Le banquier itinérant est sollicité pour rencontrer des futurs entrepreneurs ou des entreprises en croissance soit via le réseau local (dans plus de 80 % des cas sur l'expérience des 5 années écoulées) soit via des demandes re-routées par le siège de la Nef. Certaines de ces demandes n'auraient pu être satisfaites avec des projets trop lointains, de trop petits montants : dans ces cas le déplacement d'un salarié de Lyon est quelquefois difficile, surtout quand l'activité est globalement importante et que des projets plus proches et plus faciles d'accès sont en cours de demande. La proximité géographique déployée grâce au BI permet l'augmentation de l'activité crédit.

On constate de la même manière soit l'émergence de groupes locaux organisés soit une vie locale plus intense. Celle-ci prend la forme de rencontres, d'animations lors de manifestations militantes, de réunions de travail entre sociétaires. Auparavant les sociétaires ne se connaissaient pas toujours, ne se rencontraient pas, avec l'émergence d'une présence salariée via le banquier itinérant, on voit s'organiser des formes de proximités géographiques ponctuelles nourries d'un sentiment d'appartenance à un même mouvement, une même envie de faire « ce que je cherche c'est parler de la Nef d'accord mais aussi rencontrer les autres sociétaires de ma région … pour créer des choses ensemble ici dans notre secteur » Soc 4 2014 Réunion de sociétaires à Forcalquier.

Les nouvelles données en matière de dynamique économique induite et en matière d'investissement du sociétariat dans la vie de la coopérative entrainent l'émergence de nouveaux paramètres qui ont un potentiel d'influence sur les choix entre hybridation et focalisation par exemple. Ainsi la constitution de groupes dans le Var et les Bouches du Rhône a permis l'émergence de sociétaires actifs qui travaillent au cœur des Assemblées Consultatives et sont en capacité de faire remonter des questionnements, des interrogations. Ces questionnements, ces interventions en groupes de sociétaires sont facilités voir permis par la présence du banquier itinérant. En créant une relation interpersonnelle cette présence permet aux sociétaires d'avoir un interlocuteur pour poser des questions de compréhension, faire émerger des idées ou avoir un premier interlocuteur qui permet ensuite la prise de parole, la participation à des réunions de regroupement. Ainsi les sociétaires lors de notre expérimentation en Provence nous sollicitent régulièrement pour décrypter des données chiffrées ou clarifier des points avant de participer à des réunions « je vais à l'ACL la semaine prochaine … j'ai vu sur le dernier document que beaucoup de prêts étaient consacrés au financement du photovoltaïque … tu en sais plus ? » S'interroge un sociétaire actif « je n'ose pas poser la question parce que je ne suis pas sûr d'avoir compris … quand je lis dans les comptes des placements de 115 M€ ça correspond à quoi ? » les explications données, le sociétaire nous indique qu'il va préparer des questions pour le prochain regroupement appelé « confluent de délégation » et se rapprocher d'autres sociétaires pour voir si d'autres se posent les mêmes questions. L'émergence du BI permet la création d'un lien de confiance et de proximité qui permet des échanges et l'émergence d'une réelle participation à la vie de la coopérative.

De façon plus globale ce modèle ainsi développé mérite probablement une expérimentation plus large sur d'autres secteurs d'activité ou d'autres organisations pouvant permettre une influence plus large. Nous avons vu que la banque coopérative s'épanouissait dans un contexte de processus de normalisation dans un milieu fortement contraint; Dans ce contexte la finance alternative pourrait jouer un rôle d'entrepreneur institutionnel et influencer les autres

établissements. Mais notre expérience semble au contraire montrer qu'elle peine à sortir d'un isomorphisme volontaire.

Comment peut s'expliquer cette difficulté ? Les acteurs de la finance alternative ont –ils la capacité d'influence nécessaire pour être des entrepreneurs institutionnels en capacité de redéfinir des normes ou de déployer des innovations organisationnelles exportables ?

Rien n'est moins sûr, la taille de l'acteur Nef est, nous l'avons noté, très réduite en termes de volume d'activité et d'encours engagés, il est peu connu et ne suscite aucune inquiétude en tant que concurrent. Par ailleurs ses résultats, nous l'avons constaté, sont en équilibre précaire, le modèle semble donc peu attractif « rationnellement », reste l'engouement et la croissance indéniable de la petite coopérative. Ces deux éléments pousseraient davantage les autres organisations à communiquer sur les valeurs déployées par la Nef qu'à copier son mode de développement ou ses choix alternatifs. Nous pouvons noter que même Triodos dont la croissance et la bonne santé sont enviable, n'a pas « contaminé » les autres banquiers qui se sont bien gardé de suivre son exemple.

L'expérience du BI porte les germes d'un renforcement de la différenciation mais le poids de pressions isomorphes a conduit à court-circuiter au moins en partie cette dynamique de différenciation. Le Banquier itinérant porte la capacité de relayer un rôle d'entrepreneur institutionnel traducteur, ce rôle n'a pu aboutir car il y eu une centralisation des pouvoirs au sein de la structure. Le BI en tant qu'élément à l'interface de l'interne (l'organisation hiérarchique, de services...) et de l'externe (sociétariat, territoires) a été en partie neutralisé, notamment en remettant en cause les évolutions choisies et le modèle de déploiement des BI.

Le BI est porteur d'une problématisation qui est venue en contradiction avec la problématisation d'un autre actant – la direction centrale. Le BI a aussi pu réunir les actants « sociétaires », « salariés d'origines », « charte originelle »... Mais ces actants n'ont pas pu prendre l'ascendant sur les actants « direction », « réglementation bancaire », « nouveaux salariés »... Pour autant il ne semble pas qu'un traducteur ait émergé, l'actant au pouvoir, à savoir les instances salariées, a agi en direction d'une baisse des pouvoirs des actants « historiques » en diminuant leur poids (renouvellement des équipes salariés, normalisation des AG...) à la recherche d'un consensus.

Conclusion générale

Nous avons, pendant près de 5 ans, conduit, mais aussi participé, à une expérience originale et novatrice; d'une part par notre posture quelquefois d'équilibriste, entre moteur, acteur et analyste du processus à l'œuvre. Encastrée, enchâssée, imbriquée dans l'organisation nous avons contribué en partie à la redessiner et surtout à poser les bases d'une nouvelle « forme d'Etre » banquier ou plus précisément financeur de projets.

Les résultats sont probants quant à la dynamique qui peut être impulsée dans un territoire, sur un secteur d'influence donné. Les manifestations de dynamiques démocratiques, de diverses formes de participations sont sans conteste une réussite. Les résultats économiques induits sont difficiles à mesurer (le schéma informationnel de l'organisation restant imparfait et en mutation), mais ils sont bien là. La dynamique économique arrive avec un temps de retard par « capillarité » malgré des tensions sur le modèle économique vis-à-vis de la politique-prix. La stratégie de différenciation en est facilitée.

Des conséquences sur les phénomènes d'isomorphisme et isopraxisme sont constatées. Les résultats sont pour le moment plus qualitatifs que quantitatifs et sont donc difficiles à mesurer : créations de groupes locaux sur les terrains précédemment travaillés, participation des sociétaires à la vie de la coopérative accrue. L'impact de la novation agit par diffusion et prend donc du temps à irriguer le réseau, à la fois sur le plan économique mais aussi culturel. Par ailleurs le système d'information de l'organisation objet de l'étude, n'est pas assez précis pour donner une appréciation précise des impacts.

Les limites de l'expérience

Notre conclusion, nos propositions se heurtent, ironie de l'expérience, à des phénomènes d'isomorphisme au sein même de la réplication de l'expérience dans le déploiement du Banquier Itinérant dans le réseau. Notre recherche participative se prolonge donc bien dans la diffusion d'un nouveau rôle dans les territoires, d'un nouveau visage du banquier. Mais cette extension, cette application de l'expérience se fait de façon incomplète et en subissant des modifications importantes. La pression d'un champ très réglementé, très cadré, notamment par des ratios prudentiels entraîne des besoins de résultats chiffrés, quantitatifs, rapides et massifs par exemple par des augmentations de PNB à travers le volume des prêts consentis. La transformation du réseau, grâce à une dynamique coopérative renouvelée ne peut se faire que dans le temps. La pérennité de la relation humaine, la confiance s'inscrivent dans le jeu des rencontres, des présences répétées, du temps qui passe.

Une des surprises de cette mission réside aussi dans les inerties liées aux richesses humaines, l'innovation du banquier itinérant fait appel d'une part à des capacités spécifiques d'être acteur dans un territoire, d'être un entrepreneur institutionnel à petite échelle avec les difficultés de recrutement et d'évaluation des compétences que cela suppose. L'encadrement, l'évaluation mais aussi le recrutement liés à ce type d'activité est atypique et se met en place avec lenteur et quelquefois réticences.

Cette expérience a fait appel à des notions d'engagement, de liens aux équipes, de responsabilisation qui trouve toute leur place dans un milieu de l'ESS, à priori plus à même d'innover sur ces points.

Toutefois la mise en pratique reste difficile et souvent limitée ; en clair si cela peut se faire cela ne peut être que dans une organisation avec des valeurs de l'ESS mais ce n'est pas pour autant facile à mettre en place.

Cette évolution des organisations ne pourra s'entendre qu'appuyée, aidée par une évolution dans la façon de considérer le travail, la fonction, la mission dans l'entreprise. D'un autre côté, une autre façon de juger, contrôler, évaluer le travail réalisé est indispensable. C'est encore un long chemin à parcourir. Ce chemin doit certainement intégrer une forme de gouvernance différente, même en interne, en mobilisant davantage les salariés et en faisant une place à d'autres circuits décisionnels.

Le pouvoir formel doit s'appuyer davantage sur un « pouvoir traduit » du sociétariat c'est à ces conditions que la question de la « mobilisation citoyenne » pourra être entendue et intégrée dans des innovations organisationnelles.

C'est finalement le cœur de notre innovation que cette dynamique citoyenne. C'est une clé de la participation évidemment, mais aussi, voir surtout, une clé de la vision stratégique du modèle alternatif. De façon plus inattendue c'est aussi un acteur indiscutable et irremplaçable de la singularité du modèle économique même dans des structures d'un champ aussi institué, aussi cadré, aussi réglementé que les banques.

Nous pensons que, surtout dans la période actuelle de taux de marché très bas, le choix de l'intermédiation « pure » ne peut s'envisager qu'avec le soutien opérationnel des bases sociétaires, seules en capacité, avec le relais des salariés intégrés aux territoires, de drainer le l'épargne affectée et bon marché et surtout de trouver des porteurs de projets en période très concurrentielle. L'appréciation de la réelle différenciation de l'organisation, s'entend par la vision au plus près d'un acteur impliqué et mobilisateur.

Pour créer cette dynamique originale et même vitale pour une petite structure comme la Nef, il est urgent de donner la place au sociétariat, d'en faire un réel acteur du quotidien de la coopérative. Pour parvenir à ce résultat, un cadre d'exercice du pouvoir démocratique ne suffit pas, le participatif et le consultatif ne sont pas substituable au collaboratif. « Il faut arrêter de faire le l'occupationnel et laisser sa place au sociétariat de responsabilité » note une salariée qui souligne « j'ai quelquefois l'impression qu'on les occupe…».

La confiance dans les territoires et dans la base de sociétariat, l'acceptation d'un vrai système Botton-up est à notre sens l'unique solution d'une survie de l'organisation sans une dissolution dans un modèle coopératif hybride et dilué où elle ne pourra, de toute façon, trouver aucune chance de survie. Un essaimage du modèle en plusieurs petites organisations nous parait à ce stade préférable à une croissance de l'organisation sur un modèle pyramidal.

Le retour de l'isomorphisme dans le déploiement de l'expérience

Une dynamique citoyenne clé de la participation et d'une vision stratégie novatrice

Bibliographie

Références bibliographiques

Adam M., (2012), «Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés», Projectifs / Proyéctica / Projectique, n°11, p. 23-39.

Alcaras J-R., Gianfaldoni P., Le Friant M.et Ogier-Bernaud V., (2006), Economie sociale et démocratie sociale : le sociétariat en question, in Economie sociale et droit C. Bourreau-Dubois et B. Jeandidier, Tome 2, L' Harmattan, Paris, p. 7-22

Adler P.S., Kwon S.W., (2002), "Social capital: prospects for a new concept", Academy of Management Review, Vol.27, p. 17-40.

Aglietta M., (1999), La globalisation financière in L'économie mondiale en 2000, Éditions La Découverte, collection Repères, Paris, p. 52 -67

Aglietta M. & Rebérioux A., (2004), Dérives du capitalisme financier, Albin Michel

Akrich, M., Callon, M. et Latour, B., (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? » Gérer et comprendre, annales des Mines 11 et 12 p. 4-17 (n°11) ;

Allaire Y. et Firsirotu M., (2010), Plaidoyer pour un nouveau capitalisme : sur les causes profondes des crises financières et sur les moyens d'en sortir, Montréal, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Allard-Poési F., Perret V., (2003), La recherche-action, p. 85-132, in Giordano Y., Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative. Paris : éditions EMS. P. 14-29 (n°12)

Allard-Poesi F., Marechal C., (1999), « Construction de l'"objet de recherche », in Thietart R.A. (Dir.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod , p. 34-56

Allen N.J., Meyer J.P., (1997), Commitment in the workplace : Theory, research, an application,Newbury park CA , Sage

Alternatives Economiques, (2006), L'économie sociale de A à Z, Guide pratiques, Hors-Série Pratique, n°22, janvier

Amblard H., Bernoux P., Herrerros G., Livian Y.-F., (2005), Les nouvelles approches sociologiques des organisations ; Seuil.

Archambault A., (1995), L'économie alternative, forme radicale de l'économie sociale. RECMA – La Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°256

Artis A., (2007), « La « finance solidaire territorialisée » : une réponse de proximité en faveur de la construction d'"un territoire de référence dans un processus de mondialisation » Cahier du Ceren, n° 19, p. 20- 40

Artis A., (2011), « La finance solidaire : un système de relations de financement » thèse de doctorat, université de Grenoble.

Avare P., (2008), « Le managérialisme et les associations » in la gouvernance des associations, dir. Hoarau et Laville

Avenier M.J., (2007), Un cadre générique pour la construction des savoirs actionnables génériques, séminaire du GREDEG (CNRS- université de Nice) Mars

Avenier M.J., (2010a), Retrouver l'esprit de la vallée du constructivisme ne remontant à ses sources épistémiques. Conférence de l'AIMS, Luxembourg, Juin

Avenier M.J, (2010b), shapping a constructivist View of organizational Design Science ; organisation studies, Vol 31 n° 9-10 p. 1229-1251

Banque de France, (2005), l'évolution de l'intermédiation financière (1950-1993), Bulletin, service des Eudes – n° 21, septembre

Banque de France, (2008), Revue de la stabilité financière, n° 12 – Valorisation et stabilité financière, Octobre

Baker T., Nelson R.E., (2005),"creating something from nothing : resource construction though entrepreneurial bricolage",Administrative Science Quaterly

Baxter, L. A. et B. M. Montgomery, (1996). Relating: dialogues and dialectics, New York, The Guilford Press, The Guilford communication series

Bernard L., (2006), « Pas seulement des 'lemmings'. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique », Finance Contrôle Stratégie

Béziaud F., (2012), collectif L'étonnant pouvoir des coopératives, dir Brassard,

Bidart C., Brochier D., (2010), « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management & Avenir*, 6 (36), p. 84-107, DOI : 10.3917/mav.036.0084

Bidet É., (2003), « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire», Revue du MAUSS, no 21, p. 162-178. DOI : 10.3917/rdm.021.0162

Blanc C., (2000), Pour un écosystème de la croissance, http ://www.ecosysteme-croissance.com/projet/.

Boltanski L., Chiapello E., (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Editions du Seuil (NRF essais), Paris.

Boltanski L. et L. Thévenot, (1991), De la justification : les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, p. 483

Boschma, R., (2004), Proximité et innovation, Economie Rurale, Vol. 2, p. 8-24.

Bouba-Olga O., Grossetti M., (2006) , La proximité, entre interactions et institutions, 5èmes journées de la Proximité, CRIEF et Groupe Dynamiques de proximité, Bordeaux (28-30 juin)

Bouba-Olga O Chauchefoin P., (1997), Le rôle des réseaux productifs dans la dynamique territoriale : perspectives et enjeux en termes d'équité socio-spatiale, Revue Flux, n° 27-28, p. 59-69.

Bourdieu P., (1978), Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections, Actes de la recherche en sciences sociales, n°23, p. 67-69.

Boussard, V. et Maugeri, S. (2003), Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion. Paris, Budapest, Torino, Editions L'Harmattan.

Boyer R., (2004), Théorie de la régulation, 1. Les fondamentaux, Paris, La Découverte

Buisson M-L., (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? In management et avenir n°6

Caby J., Hirigoyen G., (2005), Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, édit. Economica

Cadiou C., (2004), Variation sur le thème de la valeur : A la recherche d'un modèle de Légitimité pour l'entreprise, La chaîne de valeur, un concept démodé ? , Collection « Des sociétés », p. 189-203

Cadiou C., (2004), A la recherche d'un modèle de légitimité pour l'entreprise, in « la chaîne de valeur : un concept démodé » sld P. Baranger, Coll. Des sociétés, Presses universitaires de Rennes (PUR).

Cadiou C, Régnard Y., Morvan J., Rousseau A., (2006), Le gouvernement de l'entreprise mutualiste. Essai de positionnement à partir d'un modèle intégré, 18èmes journées nationales des IAE, Montpellier, 3 et 4 avril

Caire G., (2009), « Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale », *Ixemes Rencontres Internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire*, Roanne, 18/19 juin.

Caire G., Nivoix S., (2012), La démocratie sociétariale "vue d'en bas" : observation sur des assemblées générales de banques coopératives, Revue Française de Gestion, vol.38, n° 220, janvier-février, p. 17-30

Caire G., Glémain P., Sophie Nivoix S., (2013) 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy University of Antwerp, 24-26 October « Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ? » Texte provisoire.

Callon, M. et Latour, B., (1981/2006), « Le « grand Léviathan » s'apprivoise-t-il ? » In M. Akrich, M.Callon et B. Latour. Sociologie de la traduction. Textes fondateurs Paris, Presses de l'école des Mines de Paris. P. 11-32

Callon M., Latour B., (1986), Comment concevoir les innovations ? Clefs pour l'analyse sociotechnique, Prospective et Santé, N°36, p. 13-25.

Caudron, F., (2008), « Lier pratiques démocratiques et efficacité économique : la rationalisation démocratique, dans Revue Internationale de l'Economie Sociale, n° 308, mai, p. 56-69.

Chalmers A.F., (1987) Qu'est-ce que la science ? La découverte

Champagne P., (1998), « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? », RECMA-Revue internationale de l'économie sociale, 269.

Chanal V., Lesca H., Martinet, A-C, (1997) – Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. Revue Française de Gestion, n°116, nov.-déc., pp.41-51.

Charreaux G., (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, CEDAG, Economica, Paris.

Charreaux G., (1997), Le gouvernement des entreprises : théories et faits, Economica,

Chauvin B. et Al. (2010) De la Nef (Nouvelle économie fraternelle) à la BEE (Banque éthique européenne). Esquisse et enjeux d'une trajectoire, dans la RECMA, n° 318

Chauvin B., Mendez A., Richez-Battesti N., (2010), « De la Nef (Nouvelle économie fraternelle) à la BEE (Banque éthique européenne). De l'émergence du banquier itinérant ? », *Revue des Sciences de gestion*, 3-4 (249-250) (mai-août), p. 87-95. DOI : 10.3917/rsg.249.0087

Chauvière M., (2007). *Trop de gestion tue le social.* Paris, La Découverte.

Chiapello E., Gilbert P, (2013) Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion, La Découverte, coll. « Grands Repères ».

Claveau N., Tannery F., (2002), La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. In Mourgues et al. , Questions de méthodes en sciences de gestion, Caen : Ed. Management et Société, p. 212-250.

Cloet H. et Vernazobres P., (2012), « La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : L'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon », Management & Avenir, 3 n° 53, p. 121-141. DOI : 10.3917/mav.053.0121

Cohen D, et Al. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice".

Collerette P., Delisle G., Perron R., (1997), Le changement organisationnel : théorie et pratique. Québec, Presses de l'Université du Québec

Colletis G. et Rychen F., (2004), Entreprises et territoires : proximités et développement local,

Coriat B., Weinstein O., (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Livre de poche, Références, p. 219.

Cornée S., (2010), Incertitude, coopération et intermédiation financière : relation de long terme, production du savoir idiosyncrasique et prise de décision dans la banque solidaire, thèse de sciences de gestion, Université de Rennes 1ecqueur B. et Zimmermann J.-B (dir.).

Correia M, Pérocheau G., (2010), Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve.

Côté D., (1992), «Modèle d'analyse stratégique des coopératives », Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 24, N° 1, p. 17-39.

Côté D., (2000), « Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme », RECMA-Revue internationale de l'économie sociale, p. 275-276.

Côté D., (2004), « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de la gestion d'une grande coopérative » revue Economie et Solidarité, Vol. 34, n°2

Côté D., (2005), Loyauté et identité coopérative. L'implantation d'un nouveau paradigme Coopératif, RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale, n° 295, p. 50-69.

Côté D., (sous la direction de) (2001), Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ? Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

Côté D., (2009), « Le mode d'organisation coopérative au XIXe siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire », Projectics / Proyéctica / Projectique, n° 2, p. 61-84. DOI : 10.3917/proj.002.0061

Cuenoud T., Glémain P., (2014), Finance solidaire et finance participative, Un effet réseau induit par des « convictions Coopératives » différenciées ? , article de colloque, RIUESS 15e rencontre, Lille mai

Dacheux E., Goujon D., (2002), De nouveaux outils pour comprendre l'économie solidaire, Recma – La Revue Internationale de l'Economie Sociale, no. 284.

David A., (2000), La Recherche-Intervention, Cadre Général pour la Recherche en Management ? In David A., Hatchuel A., Laufer R. (eds.), Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion. Eléments Epistémologiques de la Recherche en Management, Vuibert-Fnege, Paris.

Déjean F., Gond J.P., Leca B. (2004) « Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », Human relations, Vol.57 /6, Édt Sage Publication, p. 741-764

Delemare A.,(200**8**), "Breakthrough innovation and the shaping of new markets : The role of communities of practice", Community Economic Creativity and Organization. A. Amin, J. Roberts (editors)

Demoustier D., (2000), « Les organisations d'économie sociale, acteurs de la régulation socio-économique ? », RECMA-Revue internationale de l'économie sociale, p. 275-276.

Demoustier D., (2002), « L'analyse proposée par C. Vienney est-elle encore pertinente aujourd'hui ? Demoustiers, D., Rousselière, D., Clerc J.M. et Cassier B. L'Entreprise collective : Unité et diversité des organisations d'économie sociale et solidaire, ESEAC – Equipe de socio-économie associative et coopérative – IEP de Grenoble.», Cahiers de l'économie sociale, 1.

Demoustier D., (2003), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement,* Editions La Découverte, coll. Alternatives Economiques.

Descamps C., Soichot J., (2002), Economie et gestion de la banque, EMS

Desreumaux A., (2004), Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique

Des organisations, in Huault I., (Coord), Institutions et Gestion, Paris : Vuibert, p. 29-49

Desforges J.G., (1980). « Stratégie et structure des coopératives », Coopératives et développement, Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 12, N° 1, p. 32-58.

Desforges J.G., Lévesque D., Tremblay B., (1979) , «Dynamique de la coopérative : association et entreprise », Gestion, Revue internationale de gestion, Vol. 4, N° 2, p. 39-48.

Desreumaux A., (2003), « Organization Development », *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.

Desreumaux A., (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. » In I. Huault. (Ed.) Institutions et gestion. Paris, Vuibert/ Fnege p. 29-47.

Desroche H., (1962), Histoire sociale du Mouvement coopératif international, Cours à l'Institut des Sciences Sociales du Travail à l'Université de Paris, BECC, Paris,

Desroche H., (1975), « La gestion des coopératives », dans R. Croteau et H. Desroche, La gestion des coopératives, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche 75-2.

Desroche H., (1976), Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues, Paris, Les Éditions Ouvrières.

Desroche H., (1980), « Stratégie coopérative et spéléologie sociale », dans Desforges J.G. et Vienney C. (sous la direction de), Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, Montréal, Éditions du Jour, et Paris, CIEM, p. 407-424.

Desroche H., (1992), Entretien, propos recueillis par Draperi J.F., Recherche et formation, n°12, oct. P. 135-146

Dessov E. (2000) : « Isomorphisme et changement, commentaires à l'étude de cas du petit Jean. » L'Homme et son milieu. Etudes systémiques.

DiMaggio P.J, Powell W.W., (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Revue, 48, p. 147

DiMaggio P., (1983), "State expansion and organizational fields." In Hall E. T. et Quinn R. E. (Ed.) Organizational theory and public policy. Beverly Hills, Sage Publications. P. 147-161

DiMaggio P., (1988). "Interest and agency in institutional theory." In Zucker L. (Ed) Institutional patterns and organizations. Culture and environment. Cambridge, Ballinger p. 3-21.

DiMaggio P., Powell W. W., (1991), “Introduction.” In DiMaggio P. J. et Powell W. W. (Ed.) The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, London, University of Chicago Press. P. 1-40

Di Maggio P.J., Powell W.W., (1997), Le néo-institutionnalisme dans l’analyse des organisations. In : *Politix*. Vol. 10, N°40. Quatrième trimestre. P. 113-154.

Di Salvo R., (2002), La Gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, GLOUKOVIEZOFF G. (dir.), Exclusion et Liens Financiers – L’exclusion bancaire des Particuliers, Rapport du Centre Walras, Economica, Paris, p. 165-179.

Draperi J.F., (2005), L’économie sociale Utopies, pratiques, principes, Presses de l’Economie Sociale

Draperi J.F., (2007), « Comprendre l’économie sociale – Fondements et enjeux », Dunod

Drapéri J-F., (2013), Recherche action en économie sociale Fondements éthiques et posture épistémologique. Blogs.univ-tlse2.fr

Durance P., (2011), La coopérative est-elle un modèle d’avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragon. Annales des mines, Gérer et comprendre, N° 106

Drucker P., (1992), The New Society of Organizations, Harvard Business Review. Vol. 70, N°5, Sep/Oct., p. 95¬104.

Drucker P., (1993), Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle. Dunod : Paris.

EACB (European Association of Co-operative Banks) (2007), « 60 millions de sociétaires des banques coopératives. Quels enseignements ? », Bruxelles.

Elsbach, K., (1994), “Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts”,Administrative Science Quaterly, vol. 39

Enjolras B., (1995), « Comment expliquer la présence d’organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? L’apport de la théorie économique », Revue française d’économie, vol.10, n°4, p. 37-66

Enjolras B., (1996), « Associations et isomorphisme institutionnel. » Recma, Revue des études Coopératives, mutualistes et associatives 59(261) p. 68-76.

Enjolras B., (2002), L'économie solidaire et le marché. Paris, L'Harmattan.

Enriquez E., (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Paris, Editions Desclée

Erlingsdottir G., Lindberg K., (2005), « Insomorphism, sopraxisme and insonymism : complementary or competing processes ? » In B. Czarniawska et G. Sevon (eds),Global ideas, how ideas, objects and practices travel in the global economy , Malmö, Liber &Copenhagen Business School Press, p. 47-70

Faivre P., Philippe J., (2009), « Le coopérativisme, un modèle pour la banque après la crise ? », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2/ (n° 2), p. 11-30

Favereau O., (1994), "Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme standard pour trois théories orthodoxes", in Orleans (dir.), Analyse économique des conventions, PUF,

Felix P.L., al., (2009), « L'approche coopérative en sciences de gestion » Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer ? Une recherche sur un pôle de compétitivité, Revue internationale de psychosociologie, Vol. XV, p. 141-160. DOI : 10.3917/rips.035.0141

Filippi M., Torre A., (2003), Organisations et institutions locales. Comment activer la proximité géographique par des projets collectifs ? Colloque SYAL, octobre, édition CIRAD-TERA

Fligstein N., 1997 1997. "Social skill and institutional theory" American Behavioral Scientist 40: P. 397-405

Freeman R.E., (1984), Strategic management: a stakeholder approach, Pitman/Ballinger, Boston.

Fronteau A., (2012), Comment développer la notoriété des structures de financement et d'accompagnement solidaires auprès des jeunes entrepreneurs français

Gabillon E., Rochet J-C., (2007), « Banque – Économie de la banque », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 14 juin 2015. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-economie-de-la-banque/

Gadrey J., (1996), Services : la productivité´ en question, Desclee de Brouwer

Gadrey J., (2008), De nouveaux indicateurs face au PIB, Alternatives économiques n° 270, juin

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, p. 237-279.

Gaulejac de V., (2009). La société malade de la gestion. Paris, Points-Seuil (1re édition 2005).

Garud R., et Karnoe P., (2003), Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, Research Policy

Germain P., (2006), Les difficultés de financement des organisations d'économie sociale et solidaire : le défi des finances solidaires, RECMA – La Revue Internationale de l'Economie Sociale.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., Ory J.N., (2007), Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? 1ère Conférence mondiale en économie sociale – CIRIEC.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (dir.), (2005), Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités, Rapport à la DIIESES.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2006), Gouvernance et proximité : La contribution des banques coopératives au développement local, Université de Bordeaux 4 – 28-30 juin

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (dir.), (2006), Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité, L'Harmattan, Paris.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2008), « La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises », Recherche pour la DIIESES, Université d'Avignon,

Giddens A., (1987), La constitution de la société. PUF : Paris.

Gilly J.P., Torre A., (2000) (eds.), Dynamiques de Proximité, L'Harmattan, Paris

Gilly J.P., (2003), La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale Cahier n° 2003 – 5 mai

Gilly J.P., Torre A., (2000), Dynamiques de Proximité, L'Harmattan, Paris.

Giordano Y., (2003), Les spécificités des recherches qualitatives. In Y. Giordano (coord.), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Editions EMS. P. 11-39.

Giordano Y., (2003a), « Les spécificités des recherches qualitatives », Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, Editions EMS, p. 11-40.

Girard C., Sobczak A., (2010), Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française, Revue Management et Avenir, n°33, Mars

Girin J., (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In Martinet A.-C. (coord.), Epistémologies et Sciences de Gestion. Paris, Economica, p. 141-182

Glemain 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, DIIESES.

Glémain P., (2005), Socially banking et « confiance située » : une analyse par la relation de crédit de proximité, Communication en colloque ISTR-EMES European Network-CNAM, avril.

Glémain P., (2006), Une altérité bancaire solidaire en Europe : Mythe ou réalité, Vième Rencontres Internationales du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire. Grenoble, 1-2 Juin.

Glémain P., Taupin MT., (2006), Les finances solidaires en Bretagne in Huaumé et Hardy –Rapport final Conseil Economique et Social-Région Bretagne,

Glémain P., Taupin M-T, (2007), « Quelle(s) responsabilité(s) pour les finances solidaires ? » VIIème Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, mai

Gloukoviezoff G., (2004), Exclusion et liens financiers, Rapport du Centre Walras 2004, Economica, Lyon

Gloukoviezoff G., (2006), La dissymétrie de la relation bancaire, Mission de la Recherche de La Poste Mai

Gloukoviezoff G., (2006), Clients modestes et services bancaires, Contributions à une sociologie des conduites économiques ; Economie et société Université de Nantes, L'Harmattan, Paris

Granger B., (1998), Banquiers du futur. Les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale et solidaire en Europe. Coll. Finances solidaires. ECLM

Granovetter, M., (2000), Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique »

Greenwood R., Suddaby R., Hinings C., (2002), Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, Academy of Management Journal, Vol 45, n°1, p. 58-80

Greenwood M., (2007), « Stakeholder engagement: Beyond the myth of Corporate Responsibility », Journal of Business Ethics, Vol. 74, p. 315-327.

Gueslin A., (2002), « Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques », n° spécial L'avenir des institutions financières, R.E.F., n°67. P. 21-43.

Guider H. et Roux M., (2009), La banque coopérative en Europe, Edition Revue Banque.

Hardy C., Lawrence T., Phillips N., (2004), Discourse and institutions.Academy of Management Review 29 (4), p. 635-652

Hatchuel A., (1994), Les savoirs de l'intervention en entreprise. Entreprises et Histoire, N°7, p. 59-75. Huault, I. (2004). Institutions et gestion. Paris, Vuibert / Fnege.

Hoffman 1999 « “Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry”, Academy of Management Journal

Hughes, E. C., (1936), “The ecological aspect of institutions”. American sociological review. 1 p. 180-189.

Huault I., (2008), grands auteurs en management in collectif sous la direction Huault i., Charreire S., éds Management et société

Inaise, (2000), Banques et cohésion sociale, ECLM

Institut français des administrateurs, (2006), « Coopératives et mutuelles : un gouvernement d’entreprise original », rapport du groupe de travail présidé par Pflimlin E.

ISTEC (2007), Actes du Colloque, Coopératives et mutuelles : impacts du statut sur l’efficacité et l’organisation managériale, Paris.

Itcaina X., Palard J., Segas S., (2007), Régimes territoriaux et Développement économique, Presses Universitaires de Rennes.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E., (2000), “L’avenir des institutions financiers mutualistes”, R.E.F., n°67, p. 133-163.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E., (2008), “Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires français : soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ?, Revue Française de Gestion, n°10, p. 15-30.

Jaeger M., Ory J.N., Gurtner E., (2002), “Le statut de coopérative est-il source d’efficacité dans le secteur bancaire ? », N° spécial R.E.F. L’avenir des institutions financières mutualistes, n°60.

Jardat R., Gianfaldoni P., Hiez D., (2010), Democratic corporate governance within fluctuating cooperative banks: A multidisciplinary diagnosis and proposition of orientations. Corporate Ownership and Control Journal 8, 1 p. 210-221

Jawadi F., (2012), La Revue des Sciences de Gestion /3-4 (n° 255-256). ISSN: 1160-7742, « Financer autrement est-il possible » p. 73-75

Jensen M.C., Meckling W.H.,(1976), Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Business, vol. 3, October, p. 305-360

Jensen M.C., (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function, Business Ethics Quaterly, vol 12, n° 1, janvier

Kouakou T.G.O., (2012), La finance et l'éthique dans un environnement financiarisé, le cas de la finance solidaire. Thèse de doctorat université de Toulouse.

Koulytchizky S., (1999), Le quadrilatère d'Henri Desroches revisité, La Recma n° 272,

Lamarche T., (2013), « Une théorie générale ou une approche institutionnaliste pour l'économie sociale et solidaire ? Jean-François DRAPERI, L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie. Paris, Dunod, 201 », Revue Française de Socio-Économie, n° 11, p. 229-233. DOI : 10.3917/rfse.011.0229

Lamarque E., (2008), Le management de la banque, Pearson Education, Paris.

Lamarque E., (2009), Revue française de gestion, p. 89-92, janvier

Larasquet J-M., (2012), Projectics/Proyéctica/Projectique N° 11

Lasida E. (2007), « L'économie solidaire : une manière nouvelle de penser l'économie », Mousel M., *Encyclopédie du Développement Durable*, Paris, Éditions des Récollets, p.3-30.

Latour B., (1989), La science en action. La Découverte, Paris.

Latour B., (1999), Morale et technique : la fin des moyens In Réseaux n° 100, p. 39-58

Laurin F.,(2012), « Le temps, le pouvoir et la mémoire organisationnelle comme fondements explicatifs d'une gestion de changement adapté » thèse de doctorat, université de Montréal.

Laville J.L., (1998), « Fait associatif et espace démocratique », La Revue du MAUSS semestrielle n°11.

Laville JL., (2000), Le tiers secteur : Un objet d'étude pour la sociologie économique in Sociologie du travail volume 42

Lawrence T., Suddaby R., (2006), “Institutions and Institutional Work”.,Clegg S., Hardy C., Nord W., Lawrence T. (Eds), Handbook of Organization Studies, Sage, London, p. 215-254.

Le Moigne J.L., (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l’organisation, In Martinet A.C., (coord.), Epistémologies et Sciences de Gestion, Paris, Economica, p. 81-140.

Le Moigne, J.L., (1995), Les Epistémologies constructivistes. Paris PUF.

Le Moigne J.L., (2001), Le Constructivisme, Tome 1 : Les Enracinements. Paris : L’Harmattan.

Le Moigne J.L., (2002), Sur l’épistémologie des sciences de la décision, sciences de l’organisation. In le Moigne J.-L. (Ed.), Le constructivisme, tome II (Vol. 33-85). Paris : L’Harmattan.

Lévesque B., Côte D., (1995), « Le changement des principes coopératifs à l’heure de la mondialisation : à la recherche d’une méthodologie », in Levi A., Monzon-Campos J.-L., Coopératives, marchés, principes coopératifs, De Boeck, Bruxelles

Lévesque B., (2006), Le potentiel d’innovation de l’économie sociale : quelques éléments de problématique, Cahiers du CRISES, ET0604, Québec.

Lévesque B., (1980a), « Les conditions du développement coopératif », dans Spécificité de l’entreprise et de la gestion des coopératives, Montréal, HEC, Centre de gestion

Lévesque B., (1997), Desjardins, une entreprise et un mouvement, [sous la dir.], Sainte-Foy, Presses de l’Université du Québec, Des coopératives, Cahier de recherche T-80-13.

Levy R., (2005), Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises, Revue d’Economie Industrielle, No111, p. 79-96.

Malherbe D., (2008), « L’éthique dans le management des entreprises mutualistes : question de gouvernance et de légitimité », Revue Management et avenir, n°20, p. 147-178.

Malherbe D., (2012), « Quelle responsabilité dans la gouvernance centrale des groupes de banques mutualistes ? » Réflexions autour du cas Natixis-BPCE (2006-2010), Humanisme et Entreprise, /3 n° 308, p. 17-32.

Malo M.C., (1999), « Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ? », Cahiers du CRISES, décembre.

Malo M.C., (2001), « La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ? », dans Gagnon A. G. et Girard J.-P., Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 225-242.

Malo M-C., Richez-Battesti N., (2010) « Économie sociale et solidaire et nouvelles formes d'organisation : des enjeux de gestion et de gouvernance », *Vingt-troisièmes Entretiens internationaux Jacques Cartier « Au delà de la crise, le modèle économique en question, Les perspectives et les contributions de l'économie sociale et solidaire », Grenoble, 22-23 novembre 2010*.

Malo M.C., Vézina M., (2002), « De l'innovation création à la standardisation : chronique d'une démutualisation annoncée », RECMA, inédit.

Malo M.C., Vézina M., (2003), « Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers », Cahier du Crises, Coll. Études théoriques, janvier

Malo, M.C., Tremblay B., (2004), «Coopératives financières et solidarité », Finance et bien commun/Finance & Common Good, N° 20, p. 66-73.

Malo M.C., Vézina M., (2004), « Governance and management of collective user based enterprises : Value-creation strategies and organizational configurations », Annales de l'économie publique, sociale et coopératives / Annals of Public and Cooperative Economics , Vol. 75, N° 1, p. 113-137

Martin A., (2008), le paradigme coopératif inscrit dans une histoire, cahier de l'IRECUS, université de Sherbrooke, mai

Martinet A.C., (1990), Épistémologies et sciences de gestion, Paris, Éd. Économica

McKelvey B., (1997), Quasi-natural Organization Science. Organization Science, Vol. 8, N°4. P. 351–381.

Meda D., (1999), Qu'est-ce que la richesse ?, Aubier, Paris

Meister A., (1974), *La participation dans les associations*, Économie et humanisme, Paris.

Mendez A., Mercier D., (2006), Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles, Lavoisier, Revue française de gestion, mai- n° 164 p 253 à 275

Mendez A., Richez-Battesti N., (1998), L'argent, pourquoi, pour qui, comment ? La trajectoire du crédit Mutuel Méditerranéen. Communication au colloque « Les Sciences Sociales et l'argent », ESCP, LSC-Paris VII, 22-23-24 septembre.

Mendez A., Richez-Battesti N., (1999), Quel avenir pour les organisations de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel ? Réflexions à partir d'une banque Coopérative ? XIXe journées de l'AES (Association d'Economie Sociale) à Paris en 1999.

Mendez A. (dir), (2010), Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, Louvain-La-Neuve,

Meslier C.et al. , (2015), « Structure bancaire locale et évolution du crédit à l'échelle des départements français. L'expérience de la crise financière de 2007-2008 », Revue économique 2015/0 (Prépublication), p. art59_0059-XXXVI.

Meyer J., Rowan B., (1977), Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, 83, p. 340-363

Meyer, J. et Rowan, B., (1977/ 1991). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony

Michel T., Morel C., Pérès R., Sarfati G., *(*2003), « Modélisation de la marge d'intermédiation des banques », *Economie & prévision*, n°158, p. 47-60.

Mintzberg H., (1984), Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation, Paris.

Mintzberg H., (1990), Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'organisation,

Molina E., (dir), (2012), Textes choisis de l'appel international de propositions, Québec, Sommet international des coopératives, « Les banques coopératives, vers une gouvernance créatrice de valeur Les exemples de la France et du Québec » p. 357-370

Nielsen E.H., Rao M.V.H., (1987), The stratey-legitimacy nexus, a thick description. *Academy of Management Review*, Vol. 12, n°3, p. 523-533.

Nouvel D., (2008), « Gestion du sociétariat, Isomorphisme institutionnel et légitimité d'un groupe bancaire coopératif, le cas du Crédit Mutuel Anjou », RECMA – Revue internationale de l'économie sociale, n°308, p. 35-55.

Oliver C., (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, Academy of Management Review, vol 16, n°1, p. 145-179

Ory J.N., Jaeger M., Gurtner E., (2006), « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », Finance Contrôle Stratégie, vol. 9 n° 2, p. 121-157.

Ory J.N., Jaeger M., Gurtner E., (2006 a), 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 b), 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.

Pascal A. (2006) Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage-l'expérience KMP, thèse de doctorat université de Nice.

Pallas-saltiel V., Labaki R., (2009), « Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ? », Revue française de gestion, /1 n° 191, p. 139-151. DOI : 10.3917/rfg.191.0139

Pecqueur B., Zimmermann J-B., (2004), Economie de proximités, Hermes-Lavoisier, Paris, p. 187-206.

Peretz H., 2004, Les méthodes en sociologie. L'observation, Paris, La Découverte, coll. Repères, n°234.

Perret V., Séville M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », Thietart R.A.,(dir.), Méthodes de recherche en management, Dunod, 3ème édition, p. 13-33.

Pettigrew A. M. (1990), «Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice», Organization Science, vol. 1, n° 3, p. 267-292.

Piaget J., (1970), Psychologie et épistémologie, Gonthiers Denoël, coll. Médiations, Paris.

Pichault F., (2009), Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques, De Boeck.

Plane, J.M. (1998), « Pour une approche ethnométhodologique de la PME », Revue internationale PME, vol. 11, no 1.

Plane M., Pujals G., (2009), « Les banques dans la crise », Centre de recherche en économie de Sciences Po, Edt

Pluchart J.J., (2004), « L'entreprise non-conformiste, une forme d'organisation pionnière », Management & Avenir, 2006/2 n° 8, p. 39-59. DOI: 10.3917/mav.008.0039

Porter M., (2011), « Creating shared value », Harvard Business Review, janvier-février.

Rallet A., Torre A., (1995), Economie Industrielle-Economie Spatiale, Economica, Paris

Rallet A., (2002), L'Economie de proximités : propos d'étape, Etudes & Recherches

Rallet A., Torre A., (2004), « Proximité et localisation », Economie rurale, n°280, mars-avril, p. 25-41

Rappin B., (2011), « De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences », Management & Avenir, Vol.3, N°43, p. 476-489.

Ribière V., Chou C., (2001), "Knowledge Management in the Banking Industry", *2nd European Conference on Knowledge Management (ECKM)*, Bled

Richez-Battesti N., (2005), Gouvernance hybride et services d'intérêt général en France in CIRIEC International, dir. Enjolras B. Régies de gouvernance et services d'intérêt général, septembre.

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), « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », in La gouvernance des entreprises coopératives, Éd. Presse universitaire de Rennes, p. 75-89.

Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.), (2006), Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité, L'Harmattan : Paris, France

Richez-Battesti N., Malo M.-C., (2011), Des enjeux de gestion et de gouvernance : mutualisation des moyens et démocratie, CIRIEC, Working Paper /08.

Richez-Battesti N., Malo M.-C., (2012). « ESS et mutations organisationnelles », Revue internationale d'économie sociale, RECMA, N° 325.

Ronteau S., al., (2012), « Changement entrepreneurial et pouvoir agentiel de l'entrepreneur », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, /3 n°3, p. 42-56.

Rojot J., (1996), Fondements théoriques du pouvoir : des origines du néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe. In Collections Histoire, Gestion, Organisations, Presses de l'Université de Toulouse.

Rosanvallon P., (1981), La crise de l'Etat-providence, Seuil.

Rosanvallon, P., (2000) La démocratie inachevée, Gallimard

Rousseau F., (2004), Gérer et militer, thèse de doctorat, école doctorale de l'Ecole Polytechnique, novembre

Rouby E., Thomas C., (2004), La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits. Revue Française de Gestion, mars/avril, N°149, p. 51-68.

Rouillé d'Orfeuil H., (2002), Economie, le réveil des citoyens – Editions La Découverte

Rousseau F., (2004), Gérer et militer, thèse de doctorat, école doctorale de l'Ecole Polytechnique, novembre

Roux M., (2011), « Sortie de crise ou crise de la sortie ? Impacts de ce contexte sur les modèles d'affaires de la sphère financière », Vie & sciences de l'entreprise, /3 N° 189, p. 61-74. DOI: 10.3917/vse.189.0061

Rowley TJ., Moldoveanu M., (2003), "When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization", Academy of Management Review, Vol.28, n°2, p. 204-219.

Salmon A., (2002), Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction, CNRS éditions

Saubesty C. Quels apports du codage des données qualitatives , XV ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

Scott R., (2001), Institutions and Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd Edition.

Séjourné B., (2006), Les circuits de collecte de l'épargne et son utilisation, Cahiers français, n°331

Sen A., (1985), Commodities and Capabilities, Amsterdam, North Holland.Textes de communications :

Sen A., (1993), Éthique et économie, PUF,

Sifakis C., (2013), Vers une remise en cause des spécificités du groupe bancaire coopératif allemand, in revue Banque et stratégie, n° 317

Simon, H.A. (1990). A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism,

Spear R., (2011) Revue internationale d'économie sociale, RECMA, N° 320

Sternberg E., (1997), the defects of the Stakeholder Theory, Corporate Governance, Vol. 5, n°1, p. 3-10.

Sue R., (1997), La richesse des hommes : Vers l'économie quaternaire, Odile Jacob, Paris

Tenneau G., (2006), La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives, L'Harmattan, préface Y. Pesqueux

Thiétart RA. (Dir.), (2007), Méthodes de recherche en management. Dunod : Paris.

Tolbert P.S., Zucker L.G.,(1996), "The Institutionalization of Institutional Theory," in: Handbook of Organization Studies, S. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord,(eds.), Sage Publications, London Thousand Oaks New Delhi, p. 175-190

Tremblay B., Côté D., (2001), « Pratiques innovantes en matière de capitalisation des banques Coopératives », Cahier de recherches, HEC, Montréal.

Trichet JC., (2009), Etudes Economiques du Crédit Agricole, mai

Vallat D., (1998), La finance solidaire : un champ d'application varié, Rapport moral sur l'argent dans le monde, Montchrestien, p. 499-519

Van de Ven A. H., Poole, M. S., (1990), " Methods for studying innovation development in the Minessota innovation research program ", Organization Science, Vol. 1, No. 3, pp.313-335.

Van de Ven A. H., Poole, M. S., (1995), " Explaining Development and change in organizations ", Academy of Management Review, Vol.20, No. 3, pp.510-540.

Van de Ven A. H., Poole, M. S.,, (2002), Field Research Methods, in J.A.C. Baum (ed.), Companion to Organizations, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, pp.867-888.

Vézina M., (2003), « Les grandes coopératives et leur institutionnalisation », Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 34, N° 2, p. 20-26.

Vézina M., Rousseliére D., (2012), «Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale : L'exemple de la Caisse de la Culture », Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC-Canada.

Vienney C., (1980), Socio-économie des organisations coopératives, CIEM, Paris

Vienney, C., (1980), « Rapports d'activités et rapports de sociétariat », dans Desforges J.G. et Vienney C. (sous la direction de), Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,

Vienney C., (1994), L'économie sociale, Paris, La Découverte. Montréal, Éditions du Jour et Paris, CIEM, p 116 et p. 249-283.

Vienney C., (1993), « Identité coopérative et statuts juridiques », RECMA, 44-45.

Weber, M., (1904 / 1905), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Paris, Gallimard.

Weick K.E., (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », Administrative Science Quarterly, n°21, p. 1-19

Xhauflair V., Pichault F., (2009), « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », XX° Congrès de l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 9-10-11 septembre.

Xhauflair V., Pichault, F., (2011), « Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle », Sociologies [En ligne], Dossiers, URL : http://sociologies.revues.org/3663Yin K., (2003), Case study research : design and methods, Sage Publication, CA : ED. Thousand Oaks

Annexes et schémas

Annexe 1- Le contrat CIFRE

Le dispositif Cifre permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse.

Les Cifre associent trois partenaires :

Une entreprise, qui confie à un doctorant un travail de recherche objet de sa thèse ;

Un laboratoire de recherche, extérieur à l'entreprise, qui assure l'encadrement scientifique du doctorant ;

Un doctorant, titulaire d'un diplôme conférant le grade de master.

L'entreprise reçoit pendant 3 ans de l'Association nationale de la recherche et de la technologie (A.N.R.T.), au nom de l'Etat, une subvention annuelle de 14 000 euros. Un contrat de collaboration est établi entre l'entreprise et le laboratoire spécifiant les conditions de déroulement des recherches et les clauses de propriété des résultats obtenus par le doctorant.

Depuis 1981, le dispositif Cifre a accompagné la soutenance de plus de 17 000 thèses. Il a associé 7 500 entreprises et 4 000 équipes de recherche dans de très nombreux secteurs d'activité et domaines scientifiques.

Annexe 2 – Les messages des banques coopératives sur leur implantation territoriale

Annexe 3 – Données sur la démocratie représentative locale

Source Revue française de gestion – N° 220/2012

2008	Crédit Agricole	Caisses d'Épargne	Crédit Mutuel	Banque Populaire
Nombre moyen de sociétaires par caisse locale (régionale pour la Banque Populaire)	2 432	12 892	3 934	194 444
Ratio sociétaires/administrateur local	188	902	300	12 324
Taux de participation aux AG (présents)	*4 %**	2 %	7 %	*1,5 %**
Nombre moyen de participants à une AG	*700**	205	270	*1300**

* Pour le Crédit Agricole, il s'agit d'un calcul sur une caisse locale, pour la Banque Populaire d'un calcul sur une caisse régionale, et pour la Caisse d'Épargne et le Crédit Mutuel de calculs au plan national à partir des données des rapports d'activité des banques.

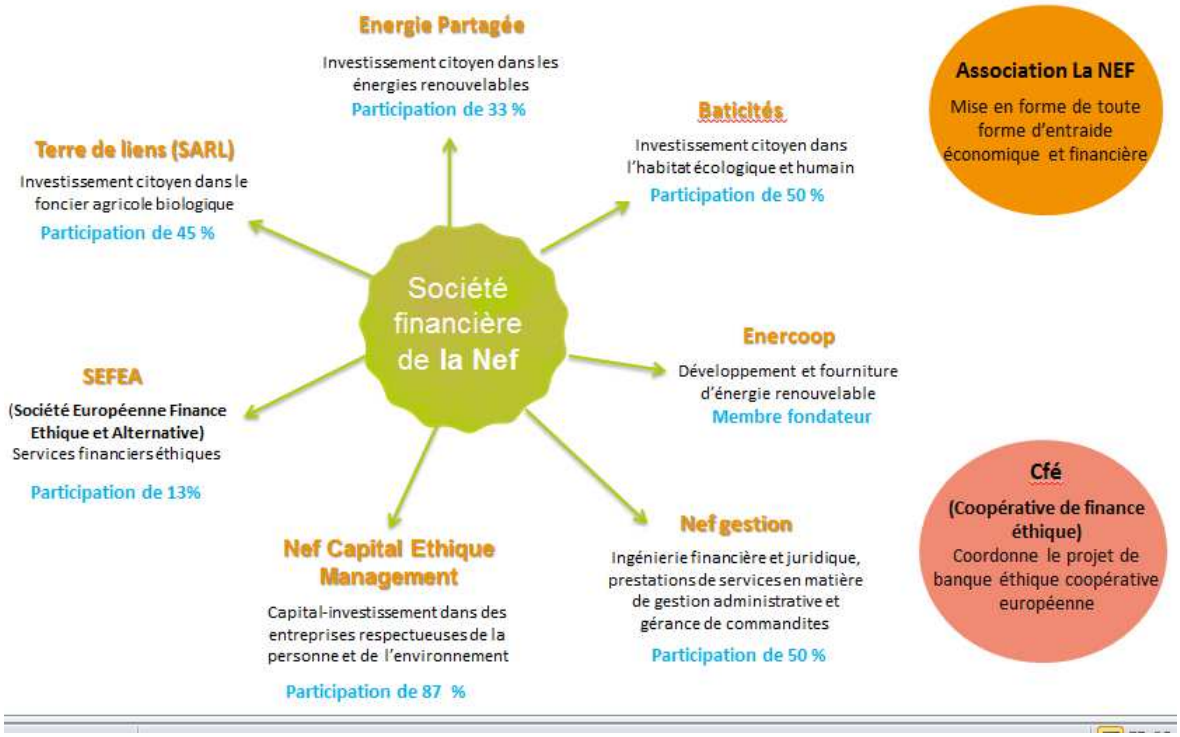
Annexe 4 – Le détail de l'encours de l'épargne solidaire

L'encours de l'épargne solidaire (en millions d'euros, au 31/12)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Épargne collectée par les entreprises solidaires	195	240	293	348	395	429
Actions non cotées	140	177	220	259	295	324
Comptes à terme	54	62	69	85	97	101
Autres produits (microprêts, obligations…)	1	1	4	4	3	4
Épargne bancaire solidaire	957	1 148	1 329	1 479	1 718	1 894
Investissement solidaire						
Livrets	168	196	240	398	409	425
FCP, SICAV (fonds "90-10")	410	496	567	495	635	695
Partage						
Livrets, bons de caisse	160	201	252	317	415	471
FCP, SICAV	185	211	214	204	197	207
Contrats d'assurance-vie	34	44	56	65	62	96
Épargne salariale solidaire	478	1 012	1 460	1 721	2 577	3 695
TOTAL	1 630	2 400	3 082	3 548	4 690	6 018

Source site de Finansol

Annexe 5 – L'écosystème de la Nef



Source documentation à l'usage des sociétaires 2012/2013

Annexe 6 – Les comptes de la Nef en 2013

Le compte de résultat détaillé

Compte de résultat de l'exercice 2013 (en milliers d'euros)

		2013	2012
+	Intérêts et produits assimilés	10 598	10 239
-	Intérêts et charges assimilés	4 185	4 308
+	Revenus des titres à revenu variable	4	5
+	Commissions (produits)	1 516	1 308
-	Commissions (charges)	15	12
+/-	Gains ou pertes sur opérations de placement	- 236	- 41
+	Autres produits d'exploitation bancaire	150	8
-	Autres charges d'exploitation bancaire	1	28
	Produit Net Bancaire	**7 831**	**7 171**
-	Charges générales d'exploitation	**5 899**	**5 359**
-	Dotations aux amortissements et aux dépréciations sur immobilisations incorporelles et corporelles	**327**	**265**
	Résultat brut d'exploitation	**1 605**	**1 547**
+/-	Coût du risque	**- 724**	**- 685**
	Résultat d'exploitation	**881**	**862**
+/-	Gains ou pertes sur actifs immobilisés	**- 136**	**11**
	Résultat courant avant impôts	**745**	**874**
+/-	Résultat exceptionnel	**- 109**	**30**
-	Impôts sur les bénéfices	**215**	**282**
	Résultat net	**421**	**622**

Le bilan de la Nef en 2013 en milliers d'euros

Actif	2013	2012
Caisses, Banques Centrales, CCP	18	18
Créances sur les établissements de crédit	226 401	182 372
Opérations avec la clientèle	108 339	99 960
Actions et autres titres à revenu variable	2 445	2 576
Participations et autres titres détenus à long terme	2 281	1 768
Immobilisations incorporelles	1 783	1 863
Immobilisations corporelles	2 620	2 357
Autres actifs	899	577
Comptes de régularisation	1 543	1 315
Total Actif	**346 329**	**292 805**

Passif	2013	2012
Dettes envers les établissements de crédit	196 525	154 724
Opérations avec la clientèle	113 339	104 847
Dettes représentées par un titre	170	211
Autres passifs	1 768	2 191
Comptes de régularisation	37	98
Provisions pour risques et charges	185	
Dettes subordonnées	269	164
Capitaux propres hors FRBG	34 036	27 769
Capital souscrit	**31 825**	**28 614**
Réserves	**1 390**	**934**
Report à nouveau (+ / -)	**400**	**400**
Résultat de l'exercice (+ / -)	**421**	**622**
Total Passif	**346 329**	**290 004**

Source documentation interne de la Nef

Annexe7 – Un exemple de questionnaire d'appel des sociétaires

NOM xxx	PRENOM xxx	DATE 3 JANVIER 2011
TEL 04 98 xx xx xx	MAIL : xx@wanadoo.fr	CP brignoles
VERIF ADRESSE ok		

LE SOCIETARIAT

Depuis quand 1989	Pourquoi ? question ouverte en 3 mots clés Ethique transparence	
Epargnant ? NON	Emprunteur ? OUI	
Comment le contact avec la coopérative s'est établi ? (par qui quel réseau quel événement etc.) Le réseau bioccoop		

Questions ouvertes ……..

QU'EST CE QU'ETRE SOCIETAIRE

Elle vote à distance / ne participe pas aux réunions

Que recherchez-vous dans la Nef ?

Favorable réseau / des contacts / Rencontres

Qu'est-ce que vous y avez trouvé ?

Ne sais pas …….

Qu'est-ce que vous n'y avez pas trouvé et que vous voudriez y trouver ?

Se Voir visite régulière venir sur le terrain – regrette

LE PROJET BANQUE

Savez-vous que la Nef est lancée dans un projet de création de la BEE

Oui car lecture du vif argent

Savez-vous ou en est le projet non pas bien

Qu'en pensez-vous ?

Favorable mot transparence……

Qu'attendez-vous de la création d'une banque éthique ?

Pas de besoin particulier mais partenaire de proximité /Dépôt de caisse, relation de quotidienneté crédit Coop à Toulon pas assez de proximité … Remise en banque tous les jours, la banque à distance ne lui suffit pas

Faire précisez en terme de service, en terme de d'alternative ras

---

LE RESEAU LOCAL TERRITORIALITE

D'après vous comment la Nef devrait-elle être plus présente sur les territoires oui ça manque

Comment pourquoi mise à part les gens du milieu Coop les gens ne connaissent pas la Nef

LA Nef n'a pas vocation à être la seule mais à bosser avec les autres

Connaissez-vous le projet de groupe local oui au courant

Êtes-vous intéressé pour participer ponctuellement/ régulièrement à des rencontres entre sociétaires souvent débordée

Comment voudriez-vous vous impliquer dans ce projet ? Dans l'urgence elle s'adresse à sa banque habituelle les groupes locaux seraient bienvenus pour garder le contact

Multiplier les initiatives pour avoir l'occasion de se voir.

Identifier la personne et faire face aux besoins

Pensez-vous que l'objectif prioritaire aujourd'hui soit

De rassembler plus de sociétaires ? OUI
De collecter plus de fonds ? NE SAIS PAS
De trouver des porteurs de projets ? OUI

Comment dans la région pouvons-nous toucher plus de porteurs de projets ? C'est à nous sociétaires à en parler

Comment dans la région pouvons-nous toucher plus de sociétaires potentiels ? Elle y réfléchit

Elle pense que elle a trop de travail pour être initiateur mais si il y avait des propositions régulière sur le terrain elle participerait elle le faisait quand xxx organisait des rencontres

Source création de l'auteure

Annexe 8 la standardisation des coopératives

Standardisation et isomorphisme institutionnel et organisationnel

Contexte concurrentiel	Entrepreneur capitaliste omniprésent dans un marché sans frontières
Dynamique stratégique	Sélection de segments rentables par leur taille Imitation de l'offre des concurrents Efficience économique par la standardisation des procédés
Gouvernance	Concentrée au sommet d'une entreprise intégrée et centrée sur les aspects financiers
Gestion	Concentrée sur l'efficience économique
Ressources et compétences requises	Capacité à standardiser (via des consultants et des systèmes d'information) Acquisitions de technologies Entrées de capitaux externes
Création de valeur : pour qui et pour quand ?	Pour les investisseurs et pour les clients Immédiatement
Valeurs	En trop!
Figure type	La mutuelle qui se démutualise

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Le tronc commun des entreprises collectives

	INNOVATION-CRÉATION	DIFFUSION-ESSAIMAGE
Concurrence	Absente ou abusive	Perçoit une opportunité de « marché », imitation
Gouvernance (entrepreneur collectif)	À la base Holiste, frontières floues Militantisme	Regroupement d'entités locales Apparition d'un niveau supérieur Concertation/autonomie Distinction des rôles
Valeurs	Très fortes Entraide, mutualisme	Répandre la bonne nouvelle La force du nombre
Valeur	Pour la communauté Horizon de moyen terme	Pour le membre-usager D'usage, qualitative, de propriété
Dynamique stratégique	Création dans un créneau (collectivité) Perspective plus que positionnement	Diffusion par essaimage, développement en surface Raffinement du concept Recherche des meilleures pratiques
Ressources et compétences	Bénévolat, généralistes, Proximité, appartenance engagement, identité, loyauté	Structuration des processus (début), professionnalisation, communauté

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Tableau 10
À la croisée des chemins de la croissance

	STANDARDISATION	INNOVATION FOCALISATION	INNOVATION HYBRIDATION
Concurrence	Dominante Économie globale Sans frontières	Absente Marché étroit Compétences spécialisées	Active Axe stratégique différent
Dynamique stratégique	Efficience économique Offre standardisée Marché élargi	Créneau ciblé Panier de produits/services sur mesure	Offre combinant standardisation/ innovation Marché global Non homogène
Gouvernance/ entrepreneur collectif	Concentrée au sommet Organisation unique Entreprise	De proximité Orientée par les membres-usagers Leur milieu	Globale Intermédiaire : groupe de membres-usagers (activité, territoire)
Valeurs	En trop!	Service aux membres Tout le segment sans exclusion	La diversité La responsabilité
Valeur	À court terme D'usage (ristournes) Quantitative	Qualitative Unique Pour les membres et la communauté qu'ils forment	Adaptée à chaque groupe d'usagers (CT) Transformatrice (LT)
Ressources et compétences	*Nécessaires, à acquérir :* Capitaux (externes) Technologie Compétences/ produits Centralisation *Acquises, non exploitées* Proximité Appartenance Engagement Identité Loyauté	Nécessaires *et exploitées :* Compétences clients (proximité, besoins des membres-usagers) Appartenance, engagement, identité, loyauté Flexibilité (taille) Spécialisées	*Nécessaires et exploitées :* Efficience opérationnelle Innovation par groupe de membres-usagers À développer : Centralisation/ décentralisation Compétences internes/ externes (partenariats, alliances) Réseautage pluriel

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Source Malo Vezina 2003

La table des tableaux

N° tableau	Titre	Page
1	*Les quatre types traditionnels d'organisations de l'ESS*	11
2	*Les critères définissant l'ESS*	12
3	*L'agrément solidaire dans le cadre de la loi ESS 2014/2015*	15
4	*Synthèse des trois types d'acteurs bancaires mentionnés dans notre travail*	35
5	*Le poids relatif des différents secteurs bancaires en France en 2012*	36
6	*Les chiffres clés des banques mutualistes coopératives en France*	37
7	*Principe de fonctionnement des modèles bancaires allemands à l'origine des banques coopératives*	38
8	*Les caractéristiques principales des deux modes de gouvernance*	55
9	*Les piliers de l'isomorphisme*	69
10	*les stratégies des entreprises collectives*	76
11	*les positions épistémologiques*	92
12	*Éléments structurants et critères de scientificité*	95
13	*L'objectif du chercheur et sa démarche.*	96
14	*Synthèse des approches en sciences de gestion*	99
15	*Les phases de développement de la Nef*	101
16	Explications du code et les occurrences étudiées	107
17	*Les codes des acteurs*	107
18	*Exemple de tableau d'entretien*	108
19	La Nef en quelques chiffres clés	121
20	La vie coopérative à la Nef en 2014- des chiffres clés	133
21	Périodisations de la Nef	136
22	La matrice des relations (extrait …)	151
23	Les formes d'engagement du sociétariat à la Nef	155

24	***La mission, la fonction, le métier du BI dans le temps***	**167**
25	***Schéma de notre grille dynamique d'analyse de l'isomorphisme***	**173**
26	***Les six étapes du processus d'entrepreneuriat et de traduction***	**202**

La table des schémas

Schéma	Titre	Page
1	*La répartition des excédents dans les entreprises de l'ESS*	13
2	*Les objectifs de la loi ESS de 2014*	14
3	*Le nombre de sociétaires à la Nef et dans d'autres banques coopératives*	20
4	*Comparatif des trois banques selon leur total bilan*	21
5	*Le cadre d'analyse*	25
6	*L'équilibre coopératif et le quadrilatère de Desroches*	42
7	*Le groupe BPCE en 2014*	46
8	*Le cheminement type de l'entreprise collective d'usager*	57
9	*La part de l'épargne solidaire dans le patrimoine des Français (Hors immobilier, au 31 décembre 2012)*	60
10	*Évolution de l'encours de l'épargne solidaire (en millions d'euros)*	60
11	*Les divers réseaux d'épargne alternatifs ou solidaires*	61
12	*Répartition des encours par produits d'une forme d'épargne solidaire intermédiée*	62
13	*Les gérants d'épargne solidaire en 2012*	62
14	*Schéma de survie organisationnelle*	71
15	*Schéma d'évolution des coopératives*	74
16	*Les valeurs/ la valeur*	75
17	*Le processus de banalisation des pratiques et les évolutions possibles de l'organisation coopérative en schéma*	77
18	*L'articulation de notre cadre d'analyse*	78
19	*La boucle de co conception*	99
20	*Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise au temps 1 de la recherche action*	102
21	*Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise au temps 2 de la recherche action*	*102*

22	*Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise au temps 3 de la recherche action*	*103*
23	*Le lien entre le terrain de recherche et l'entreprise Au temps 4 de la recherche action*	*104*
24	*Codage des données en analyse qualitative*	*114*
25	*Evolution du nombre de ses sociétaires.*	*121*
26	*Historique de l'augmentation du capital de la Nef*	*122*
27	*Une organisation spatiale très centralisée*	*123*
28	**Choix d'affectation d'épargne à la Nef**	**124**
29	**Evolution du nombre de prêts par intervalles**	**124**
30	**La formation du taux d'intérêt à la Nef**	**126**
31	**Bilan schématisé de la Nef au 31/12/2014**	**127**
32	**Schéma simplifié du compte de résultat de la Nef**	**128**
33	***La structure du sociétariat de la Nef***	**130**
34	**La gouvernance de la Nef**	**131**
35	**Répartition du sociétariat de la Nef en France au 31/12/2013**	**132**
36	**Les sociétaires impliqués sur le territoire**	**132**
37	***Les circuits de la vie coopérative à la Nef***	**135**
38	***Mise en perspective de la périodisation de la Nef et de notre propre recherche***	**137**
39	***les acteurs de la Transition***	**143**
40	***Les alliances de la Nef et son écosystème***	**144**
41	***Le groupe Nef***	**145**
42	***Les phases de l'expérimentation***	**147**
43	***La première étape d'expérience à la Nef***	**148**
44	***Les dernières étapes de l'expérimentation à la Nef***	**149**
45	***La cartographie des parties engagées dans l'organisation***	**154**

46	***La cartographie des parties engagées dans l'organisation Nef***	**156**
47	***Code utilisé pour schématiser les boucles itératives***	**157**
48	**Les boucles itératives de co-construction du processus expérimental avec la coopérative**	**159**
49	**Zoom sur l'évolution du rôle du BI**	**160**
50	**Le codage couleur des activités du BI**	**165**
51	**Le quadrilatère de DESROCHES avec les combinaisons entreprise/ association**	**184**
52	**le clivage horizontal évoqué dans nos entretiens**	**185**
53	**évolution du quadrilatère de Desroches**	**209**
54	**les forces au cœur du quadrilatère**	**209**
55	**l'influence de l'expérimentation sur les choix des acteurs**	**211**

Table des matières

Introduction générale 9

Section 1 - La dynamique coopérative au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (E.S.S.), un monde hétérogène mais cohérent 10

Section 2 - L'enjeu de l'évolution des coopératives 15
a- Une gouvernance particulière 16
b- Des principes, des valeurs et des pratiques … pas immuables 16
c- Le poids particulier du monde bancaire coopératif 18

PARTIE 1 – PROBLEMATIQUE, QUESTION ET SCHEMA DE RECHERCHE 21

Section 1- Le cadre pratique de notre recherche 21

Section 2- Le cadre analytique de la recherche 26

Section 3 - Présentation de l'architecture de la thèse 28

Chapitre 1 : Les spécificités des coopératives bancaires 33

Section 1 - Les divers types de banques 33
a- Les banques capitalistiques, coopératives et les autres acteurs 33
b- L'intermédiation bancaire 34
c- Les activités des différents acteurs bancaires 36

Section 2 - Les particularités des banques coopératives 37
a- L'émergence des banques coopératives 37
a-1 L'apparition des banques coopératives et leur consolidation 37
a-2 La déspécialisation ou banalisation des banques coopératives, acteurs majeurs de l'économie 39
b- La caractérisation des banques coopératives 40
b-1 Les banques coopératives sont proches de leurs territoires 40
b-2 les banques coopératives sont les principaux financeurs des territoires 41
b-3 les banques coopératives et la stabilité des stratégies 41

Section 3 - Les risques de dilution du modèle coopératif bancaire dans le modèle dominant 42
a -Une situation contrastée en Europe 42
b- La perte de dynamisme du sociétariat 43
b-1 Le rôle du sociétaire dans la coopérative 44
b-2 Le pouvoir coopératif reste fragile et peu utilisé 46
c- L'hybridation du capital 48

Section 4 : Les évolutions possibles des acteurs coopératifs 50
a- L'adaptation des organisations existantes 50
a-1 Des évolutions organisationnelles 50
a-2 La redynamisation du sociétariat 51
a-3 Le renouveau du modèle coopératif dans les structures bancaires coopératives « classiques » 53
b- L'émergence de nouveaux acteurs 57

b-1 des acteurs alternatifs 58
b-2 la croissance de cette troisième voie 59
b-3 Différents types d'acteurs 60

Chapitre 2 : Le cadre théorique de la recherche 65

Sous chapitre 1- L'isomorphisme dans le champ des organisations de type bancaire 65

Section 1 - Isomorphisme et isopraxisme dans les institutions 66
a- La question des similarités organisationnelles 66
b- Le concept d'isomorphisme 68
c- L'isomorphisme au sein des institutions : le découplage 71

Section 2- Isomorphisme institutionnel du milieu bancaire coopératif ou de la finance solidaire 72
a- Le cycle de vie des coopératives 72
b- Le rééquilibrage des coopératives 72

Sous chapitre 2 Limites et évolutions de l'approche par les isomorphismes 78
Section 1- Le déploiement de la recherche sur la base des travaux de DiMaggio et Powell 78
a- La critique de travaux sur l'isomorphisme 78
b- L'entrepreneur institutionnel 79

Section 2 - Les processus isomorphiques et les outils de gestion 80
a- Outils et instruments de gestion 80
b- Dispositif de gestion et artefact 81

Sous chapitre 3 L'économie de la proximité et la sociologie de la traduction pour éclairer le phénomène isomorphe 83

Section 1 - Les théories de la proximité 83
a- La proximité comme outil 83
b- Les écoles de la proximité 84

Section 2 - L'école de la traduction 85

Chapitre 3 : Choix méthodologique et design de la recherche 89

Introduction 89

Section 1 - Posture et épistémologie 90
a- La réflexion épistémologique 90
b- Notre choix de la posture constructiviste 92
b-1 Paradigme constructiviste et sciences de gestion 93
b-2 La cohérence de la posture constructiviste 93
b-3 Les critères de scientificité de la connaissance dans le courant constructiviste 94

Section 2 - La recherche participante 95
a- La recherche intervention 96
b- Entre chercheurs et praticiens « le participatory inquiry paradigm » 98
c- Les spécificités de la recherche « intervenante » en économie sociale 98
d- Les modes d'engagements en science de gestion 99

Section 3 - La méthodologie de la recherche 100

a- Les boucles itératives 100
b- La collecte de données 104
b-1 Les entretiens 105
b-2 Les observations 108
b-3 Les données documentaires 112
b-4 Le codage des données 113

Section 4 - La boite à outils conceptuelle : l'analyse de processus 115
a- Présentation de la méthodologie 115
b- Les moteurs 115
c- Les processus évolutifs 116

PARTIE 2 - ETUDE DE CAS ET EXPERIMENTATION 117

Chapitre 4 : La nef entre stratégie de différenciation et isomorphisme 117

Section 1 - La Nouvelle Economie Fraternelle 117
a- Identité et bref historique 118
b- Un modèle économique 121
b-1 L'originalité de ses choix en termes d'épargne et de prêts 123
b-2 l'intermédiation fragilisée par la courbe des taux 124
c- le modèle partenarial 129
c-1 Le sociétariat à la Nef en forte croissance 129
c-2 le schéma de gouvernance 130

Section 2 - Le processus évolutif de la Nef 136
a- La trajectoire de l'organisation 138
b- L'environnement de la coopérative s'est progressivement complexifié 141
b-1 un sociétariat davantage hétérogène 141
b-2 La Nef au cœur d'un mouvement écocitoyen 142
b-3 la nef acteur du changement 145

Chapitre 5 : L'expérimentation du banquier itinérant 147

Section 1 - Les deux phases du projet de recherche 148

Section 2 - Les étapes de l'expérience 150
a- La découverte 150

b- Les parties prenantes et le sociétariat 153

PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS 157

Chapitre 6 : Les résultats de l'étude de cas 157

Section 1 - Les résultats opérationnels de l'implantation du BI 157
a- La première vague de résultats 157
b- La seconde phase 161
c- La troisième phase 166
d- Le déploiement 169

Section 2 - Les résultats produits par nos expériences dans le cadre des isomorphismes 171
a- Les isomorphismes à l'œuvre dans la coopérative 173
a-1 Les phénomènes d'isomorphisme à la Nef 174
a-2 Isomorphismes subis ou stratégie d'adaptation ? 181
a-3 Le risque de la dualité client/ sociétaire 181
a-4 La gouvernance : la clé du futur ? 182
b- Les phénomènes hétéromorphes issus de l'expérience BI 187
b-1 Outils de gestion symbolique et légitimation 187
b-2 les apports pratiques hétéromorphes 188
b-3 La novation en termes d'outils et d'apprentissage 190
c- Les propositions de réorganisation 192
d- Le déploiement sur des bases isomorphiques 195

Chapitre 7 : Les apports de la recherche 199

Section 1 - Notre apport en termes de posture de recherche 199
a- Un rôle entrepreneurial pour le chercheur ? 200
b- Entrepreneuriat et traduction 202
c- La stabilisation du modèle 205
d- La posture de l'entrepreneur innovant 206

Section 2- Les apports de nature théorique 208
a- Le pivot du quadrilatère de Desroches peut être rééquilibré 208
b- Un acteur peut avoir une influence sur les choix entre focalisation et intégration 210

Conclusion générale 215

Bibliographie 219

Annexes et schémas 245

L'émergence du banquier itinérant, influence d'une réorganisation territoriale au sein d'une coopérative financière en termes d'isomorphismes et d'isopraxismes : l'expérience de la Nef

Résumé

Dans un contexte de concurrence et de règlementation internationale croissante des banques, face à une crise financière qui interroge les usages de l'argent, peut-on faire de la banque autrement ? Nous tentons de répondre à cette question en centrant notre analyse sur une étude de cas, celle de La Nef, petite coopérative de finance solidaire fondée sur un projet alternatif. La Nef, d'abord institution financière et disposant depuis 2014 d'un agrément bancaire, en 20 ans a grandi et s'est professionnalisée. Sa trajectoire est marquée par diverses formes d'isomorphismes que nous identifions et qui provoquent une hybridation de son modèle coopératif. Nous construisons et analysons l'installation des banquiers itinérants en tant qu'innovation organisationnelle dans l'objectif de la réaffirmation du projet coopératif. En apportant de l'hétéromorphisme et de l'hetéropraxisme dans l'organisation, ces banquiers itinérants ancrent l'organisation dans son territoire et les enjeux de son développement. Cette expérimentation constitue-t-elle un processus de reconquête coopérative, et qu'en est-il de sa diffusion ? Nous avons participé et suivi les processus à l'œuvre dans le cadre d'une recherche intervention sur une période de 5 ans. Notre cadre d'analyse s'inscrit dans une perspective néo institutionnaliste et articule isomorphisme, proximité et traduction. Nos résultats montrent que l'implantation des banquiers itinérants redynamise le tissu coopératif et la vie du sociétariat tout en apportant une croissance de l'activité. L'expérience montre donc un rééquilibrage des phénomènes d'hybridation favorable au projet social et stimulant l'activité économique. Le déploiement des Banquiers Itinérants est depuis peu à l'œuvre et méritera d'être analysé dans les formes de son développement.

Mots clés : coopérative, isomorphisme, proximité, système bancaire coopératif, sociétariat

Abstract

In a context of increasing competition and international regulation in the banking system, and facing a financial crisis which questions the uses of money, is another way of banking possible? We try to answer this question through the analysis of the case study of the Nef, a little solidarity-based finance cooperative based on an alternative project. The Nef, at first a financial institution which later in 2014 got a banking agreement, grew up over 20 years and professionalised. We identify the various types of isomorphism which marked its trajectory and cause a hybridisation of its cooperative model. We build up and analyse the set up of itinerant bankers as an organisational innovation, in order to reaffirm the cooperative project. As they bring heteromorphism and heteropraxy into the organisation, these itinerant bankers anchor the organisation in its territory and the stakes of its development. Is this experiment a process of cooperative recovery, and will it spread ? We took part and followed the undergoing processes within a 5 year intervention research. Our analysis focuses on isomorphism, proximity and translation in a neo-institutional perspective. Our results show that itinerant bankers set up revitalise the cooperative system and shareholder relations as well as a business growth. Thus the experience show a rebalancing in hybridisation phenomena favourable to the social project and stimulating economic activity. The deployment of itinerant bankers is recent, and will deserve to be studied in its forms of development.

Key words: cooperative, isomorphism, Proximity science, cooperative banking system, shareholder relations.