

DE LA NEF (NOUVELLE ÉCONOMIE FRATERNELLE) À LA BEE (BANQUE ÉTHIQUE EUROPÉENNE), ESQUISSE ET ENJEUX D'UNE TRAJECTOIRE

par Béatrice Chauvin, Ariel Mendez et Nadine Richez-Battesti*

*La Nouvelle Economie fraternelle (Nef), coopérative de finance solidaire française, prépare avec des partenaires européens la création de la Banque éthique européenne (BEE). La petite coopérative de finance solidaire opère là un double changement d'échelle en devenant une banque de plein exercice dans un cadre de dimension européenne. L'article reconstitue la trajectoire de cette organisation dans le cadre d'une analyse de processus. Son modèle économique basé sur une intermédiation simple et transparente et son approche pour dynamiser de nouvelles formes de proximité et mobiliser le réseau social fournissent la trame de notre réflexion pour mettre au jour les ingrédients (projet social, nature et forme du sociétariat, contexte économique et réglementaire, etc.) qui induisent la succession des séquences du processus évolutif de la Nef et ses bifurcations**.*

* Université de la Méditerranée, Lest, UMR 6123. Mél.: beatrice.chauvin@univmed.fr.

** Cet article est une version remaniée de la communication présentée au colloque du comité de recherches de l'Alliance coopérative internationale organisé à Lyon du 2 au 4 septembre 2010 et dont la *Recma* publiera une sélection des interventions courant 2011.

Comment trouver les moyens de faire face aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de notre société? Une partie des difficultés porte sur le financement de projets. Les banques coopératives apparaîtraient logiquement comme des acteurs privilégiés pour répondre à ces besoins: propriété de leurs sociétaires-usagers, elles se différencient des banques traditionnelles (qui, elles, appartiennent à leurs actionnaires) par « leurs organisations, leurs buts, leurs valeurs, et leur gouvernance » (Alliance coopérative internationale). Dans la pratique, les banquiers, des banques coopératives comme des banques traditionnelles, subissent les mêmes contraintes de rentabilité et de normes prudentielles et cherchent donc « à gérer au moindre coût et moindre risque les relations qu'ils établissent avec chacun de leurs clients » (Gloukoviezoff, 2006). La relation bancaire devient impersonnelle dans une société constatant « l'expansion continue de la sphère économique marchande et monétaire » (Gadrey, 2008). Nous sommes entrés dans une phase de second creux bancaire (Glémain, 2006), avec une relative banalisation des pratiques des banques coopératives. La loi bancaire de 1984 a introduit une déspecialisation des activités tant dans la nature des services que dans celle des produits offerts. Forts de leurs fonds propres

confortables, les réseaux coopératifs bancaires français s'hybrident sous l'influence de diverses restructurations. « *On y trouve des structures coopératives et des structures à forme de sociétés par actions* » (Gurtner, Jaeger, Ory, 2006).

Dans un contexte qualifié de capitalisme patrimonial (Aglietta, 1999, p. 52-67) et spéculatif, assiste-t-on à l'émergence de nouveaux acteurs guidés par des valeurs coopératives? « *Des banques de solidarités [...] philanthropiques et démocratiques* » (Glémain, 2006) permettant aux porteurs de projet de l'économie solidaire et sociale (ESS) de se financer. La Nef, Nouvelle Economie fraternelle, est un de ces acteurs originaux, qui évolue depuis trente ans dans la construction d'un projet social. Acteur de la finance éthique, elle développe « *un continuum d'activités allant de l'accueil et du conseil aux porteurs de projet jusqu'au suivi de leur entreprise en passant par la collecte d'une épargne éthique et la phase de financement proprement dite* » (Vallat, 1998, p. 499-519). Elle ancre dans la réalité de ses pratiques coopératives une capacité d'innovation et d'adaptation qui lui a permis d'évoluer et de construire, avec Banca Etica en Italie et Fiare en Espagne, le projet de la première coopérative bancaire de droit européen.

Nous nous proposons donc d'étudier le processus qui a conduit la Nef, petite association née il y a trente ans, à devenir aujourd'hui l'un des piliers de la construction de la première Banque éthique européenne, la BEE. En reconstituant la trajectoire de la Nef (*première partie*) dans le cadre d'une analyse de processus originale et opératoire (Mendez, 2010), nous cherchons à caractériser les éléments de bifurcation de l'organisation et à tracer les enjeux auxquels elle est confrontée (*deuxième partie*), en mettant l'accent sur l'innovation organisationnelle que constitue le banquier itinérant (*troisième partie*).

Nous avons fait le choix de privilégier deux entrées à dominante économique plus que culturelle dans notre analyse. La première concerne le modèle économique développé par la Nef: celui d'une intermédiation simple souhaitant renouer avec la transparence des collectes et le réemploi des fonds, modèle malmené par un contexte de crise, de baisse des taux, mais aussi de contraintes réglementaires accrues. La seconde est la dynamique de croissance de l'organisation à l'échelle européenne, intégrant paradoxalement la réappropriation d'un lien étroit au territoire à travers l'innovation du banquier itinérant et l'installation de groupes locaux structurés. En ce sens, les tensions potentielles entre un modèle d'inspiration steinerien (Nef) et un modèle coopératif (Crédit coopératif et Banca Etica) restent peu évaluées à ce stade de notre analyse.

La recherche est menée sur le terrain dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) au sein de la Nef. Elle s'inscrit donc dans le cadre d'une recherche appliquée. Nous disposons ainsi de données quantitatives accumulées tout au long du temps, de rapports d'activité et de réunions, de discours des dirigeants. Nous les avons

complétés par une série d'entretiens que nous avons pu mener tout au long des dix-huit derniers mois auprès de salariés comme de bénévoles et par des observations d'une action expérimentale de « banquier itinérant » menée dans le sud de la France. D'un point de vue théorique et méthodologique, cette recherche repose sur une analyse de processus (Mendez, 2010) développée au sein du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest), notre laboratoire d'appartenance.

Trente ans, trois séquences, deux bifurcations

Nous étudions le processus de transformation de la coopérative de sa forme initiale d'association vers son futur statut de banque coopérative de droit européen. En considérant que « *le temps et la dynamique constituent la substance même du processus* » (Mendez, 2010), nous caractérisons l'évolution de l'organisation Nef à la fois par son inscription dans le temps, les trente ans de son existence, et par la dynamique qu'elle porte à travers son projet social de modifier le rapport à l'argent. « *Ce projet est fondamentalement culturel et il n'est que secondairement économique. Ce qui prime en effet dans ce projet, c'est ce qui donne un sens à la société, ce qui concerne les liens entre les personnes. [...] Faire] de la fraternité le principe de fonctionnement de l'économie. [...] La] banque cherche à ce que se réalise non ce qu'elle veut, mais ce que veulent les hommes qui s'adressent à elle, le projet de la Nef est un projet de société; c'est un projet politique* » (Jacky Blanc, président du directoire de la Nef, discours lors d'un groupe de travail du projet « Banque » en 2007).

L'étude du processus s'opère à l'aide d'un outil conceptuel qui s'appuie sur quatre piliers d'analyse: les ingrédients issus du contexte, les séquences, les moteurs et les bifurcations. Un processus est analysé dans un contexte donné où des éléments jouent un rôle majeur: 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. La notion de moteur permet d'explicitier ce qui fait mouvement dans le processus, « *un mécanisme complexe entraînant le mouvement des ingrédients et leurs assemblages, plutôt qu'une causalité première* » (Pérocheau, Correia, 2010). La bifurcation correspond à une recomposition intense des divers ingrédients. La Nef est entrée dans un processus de mutation dans un contexte global structurant (réglementaire, concurrentiel, éthique etc.), au sein duquel il importe d'isoler, 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. Au cœur du processus, l'agencement des ingrédients retenus (projet social, forme et nature du sociétariat, conditions économiques et réglementaires, réseaux sociaux) est susceptible de se modifier et des configurations d'ingrédients vont se succéder, constituant des séquences.

Une association vouée à son projet social

La Nef naît en 1978, de la volonté d'individus ou d'institutions de répondre de manière collective à des besoins individuels, sous la forme d'une association loi 1901, ouverte aux personnes morales. Les fondateurs s'inspirent de la GLS, banque éthique fondée en Allemagne en 1974 ⁽¹⁾, largement influencée par les 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 ⁽²⁾. Au-delà de la problématique pratique de financer des projets alternatifs (agriculture en biodynamie, école alternative, etc.), les pionniers de la Nef expérimentent des relations d'entraide financière et économique et développent un lien conscient et responsable entre les épargnants et les porteurs de projets financés. La fraternité s'incarne ici dans la responsabilité éthique de chaque individu, rendue possible par la transparence totale des circuits de l'argent. L'organisation dans ses dix premières années associe quelques dizaines, puis quelques centaines de sociétaires et fonctionne avec des bénévoles. Jusque dans les années 80, 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 de 1984 réglemeute fortement la collecte d'épargne, entraînant une nécessaire reconfiguration de l'organisation : un ingrédient externe réglementaire est venu modifier l'équilibre de l'organisation.

1988 : la tutelle du Crédit coopératif

Le statut d'association ne permet alors plus de collecter de l'épargne auprès du public. Il faut devenir soit une banque, soit un établissement financier. Les capitaux collectés avec l'aide des « grandes sœurs » (les banques alternatives européennes comme GLS) suffisent, mais le soutien du Crédit coopératif sera décisif pour que l'association accède au statut d'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 né en 1989. Si la Nef et le Crédit coopératif partagent des valeurs coopératives, des tensions apparaissent toutefois entre l'approche culturelle de la Nef centrée sur la fraternité et un projet de solidarité à dimension plus économique du Crédit coopératif. Il sera d'ailleurs intéressant de vérifier si une tension de même nature apparaît au cours de la création de la BEE. Avec l'accroissement de la recherche

(1) Littéralement « Banque communautaire de prêts et de dons », GLS (www.gls.de) est la première banque éthique-écologique en Allemagne. Elle finance aujourd'hui plus de 3400 projets.

(2) Outre la dimension proprement ésotérique, les principes du courant anthroposophique ont été appliqués dans divers domaines, comme la pédagogie, l'agriculture biodynamique ou la médecine. NDLR.

de capitaux et la structuration d'un métier de financeur soumis à contrôle, la Nef doit apprendre à conjuguer les verbes militer et gérer. De nouveaux ingrédients apparaissent (un nouvel acteur – le Crédit coopératif –, des contraintes de gestion, des ratios prudentiels, etc.) qui vont peser sur l'évolution de l'organisation : en devenant en 1989 un établissement financier, la Nef entame une autre séquence de son processus évolutif.

2005-... : de l'établissement financier à la banque

Une troisième étape est en cours depuis 2005 : avec la décision de se rapprocher d'abord de Banca Etica et de Fiare pour créer la BEE, puis aujourd'hui d'autres partenaires européens⁽³⁾ qui s'intégreraient au projet, elle change doublement d'échelle en passant du statut d'établissement financier à celui de banque et en se tournant vers l'Europe dans une dimension supranationale de coopérative de droit européen. Les ingrédients réglementaires (réglementation de la Banque centrale européenne, processus d'accord « Bâle III » en cours de négociation prévoyant de redéfinir les ratios de liquidité, les fonds propres des banques, etc.), économiques (période de crise grave au niveau mondial, avec un risque accru sur les engagements), les choix de gestion (travailler sur la relation bancaire dans son ensemble), sociétaires (comment organiser différemment la proximité avec le sociétariat, faire évoluer la gouvernance) se recombinent pour entraîner l'organisation dans une autre séquence.

De façon complémentaire, nous identifions deux grandes bifurcations, au sens de périodes de « réorientations radicales » (Mendez, 2010, p. 14), dans l'organisation. La première, entre 1984 et 1988, est liée au renoncement au statut associatif au profit de celui d'établissement financier, sous la contrainte de la réglementation. La seconde, non encore réalisée, mais anticipée dans un futur proche, concerne la rupture avec le statut d'établissement financier adossé au Crédit coopératif et la création de la Banque éthique européenne. Comment caractériser ce qui entraîne le mouvement ? Qu'est-ce qui fait que l'organisation va de séquence en séquence, bifurque ou pas ? En bref, quels sont les moteurs de l'organisation ?

La dialectique à l'œuvre

Le projet social et les buts de l'organisation sont affichés : « *développer une fraternité dans la vie économique* »⁽⁴⁾ en mutualisant les fonds des premiers adhérents au bénéfice des besoins de certains projets dans la lignée des pionniers comme la GLS en Allemagne. Il s'agit de trouver des « *modes d'échanges plus respectueux de l'humain* » (Archimbaud, 1995). Les projets financés sont ceux qui ont subi un creux bancaire et qui présentent des critères éthiques déterminés au sein d'un « grand conseil » constitué de sociétaires actifs. Les projets retenus sont alternatifs dans le sens où ils ne correspondent pas au standard des critères d'attribution des prêts bancaires, tant dans leur objet que dans leur fonctionnement. Ils sont innovants dans le sens où ils sont porteurs d'une vision différente

(3) Coopératives de finances solidaires.

(4) J.-P. Caron, témoignage de fondateurs de l'organisation dans le livre blanc de la Nef publié pour ses vingt ans.

de la société ou de l'homme (par exemple, le premier projet soutenu par la Nef en 1980 fut l'installation d'une exploitation agricole biodynamique) et souvent de solutions originales à des problèmes de société. « *La naissance de l'association répond à un besoin d'outils financiers pour des projets alternatifs innovants ne trouvant pas de soutien dans les réseaux bancaires classiques* ⁽⁵⁾. » On retrouve ici des éléments nous permettant de mettre au jour le moteur de l'organisation au sens de « *mécanisme génératif de mouvement* » et pas seulement lien de causalité.

(5) La Nef, site Internet www.lanef.com, « Qui sommes-nous », « Nos valeurs fondatrices ».

Ni projet ni évolution linéaire

A. Van de Ven et S. Poole (1995) identifient quatre types de moteur dont les deux premiers ne nous semblent pas correspondre à la situation rencontrée. Nous n'avons en effet pas décelé de programme d'évolution permettant de caractériser un « moteur programmatique », même si dès les premiers mois d'existence de la Nef la création future d'une banque est évoquée. Il s'agit plus d'un objectif lointain que d'un projet, en ce sens qu'il n'entraîne pas de projection, de planning de l'organisation. Nous ne retenons pas non plus le « moteur évolutionniste », car s'il met en avant l'assemblage cognitif de l'organisation et sa capacité à apprendre de ses pratiques, il écarte cependant des aspects fondamentaux comme la construction sociale ou les rapports de force et les tensions. Or au sein de la Nef, ces aspects constituent de réels facteurs de changement que d'autres types de moteur permettent mieux d'appréhender.

Pas de prise de pouvoir de l'institution salariée

Ainsi, le « moteur dialectique » intègre la dualité qui peut exister à la Nef entre notamment les sociétaires et l'institution salariée, deux des pôles du quadrilatère défini par H. Desroche (1976). La Nef est une coopérative au schéma typique de pyramide inversée, avec un sociétariat de base solide constitué aujourd'hui par 25 000 sociétaires dont environ 300 exercent véritablement leur pouvoir démocratique (vote en assemblée par exemple) ou s'intéressent à la vie de la coopérative (participation aux réunions, aux forums, etc.). Les diverses séquences d'évolution ont joué sur les tensions et les rapports de force entre les quatre pôles (managers, employés, administrateurs et sociétaires). Dans la première période suivant sa création, la Nef intégrait un pôle décisionnel (administrateurs et sociétaires) quasi omnipotent; le pôle exécutif (managers et salariés) prend une importance croissante aujourd'hui, notamment dans la perspective du projet de passage d'un établissement financier à un établissement bancaire, nécessitant davantage de technicité et des prises de décision consensuelles et rapides. Les plus impliqués des 25 000 sociétaires, et surtout les correspondants (sociétaires œuvrant bénévolement pour la coopérative), se sont parfois sentis dessaisis de l'histoire récente de leur coopérative. Leurs interventions en AG ou en réunion de correspondants ont permis à l'organisation d'élaborer des réponses à ce malaise. Il en est ainsi de la mise en place de groupes de travail et de consultations des sociétaires,

notamment pour l'écriture de la charte de la future organisation. Aujourd'hui, une dizaine de groupes de travail mixtes, incluant salariés, instances et sociétaires, planchent sur le devenir de la coopérative (réseaux, métiers, produits, sociétariat, gouvernance, etc.). Ces événements marquent, à notre sens, les débuts d'une nouvelle séquence dans le projet « Banque », voire une bifurcation de l'organisation. Dans le cadre de ce projet, des sociétaires sont intervenus pour demander leur participation à des prises de décision lourdes de sens pour le futur de la coopérative, par exemple pour définir l'organisation de la future vie coopérative, les politiques commerciales, le rapport entre les instances, etc.

Ce sera peut-être *a posteriori* à lire comme un événement majeur pour la future BEE. Nous sommes loin de constater à la Nef le pivotement de la pyramide et la prise de pouvoir des organes de direction salariés ou l'émergence du modèle *top-down* décrit par R. Di Salvo (2002) pour les banques coopératives. Probablement parce que l'organisation conserve fortement ancré dans ses pratiques son projet social initial, mais aussi sans doute grâce à l'opiniâtreté de ses sociétaires actifs (c'est-à-dire participant à la vie de la coopérative, votant, intervenant, posant des questions, utilisant réellement le pouvoir qui leur est donné par les statuts) à être intégrés aux projets de leur coopérative.

La force du moteur téléologique: changer le rapport à l'argent

Ces divers éléments confortent notre appréciation de l'influence complémentaire d'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. On repère ici ce que C. Midler (1996) appelle un « *but global en réponse à un besoin exprimé* ». Plus largement, il existe bien une finalité de l'organisation qui influence et conditionne le processus. Les fondateurs se sont, comme la plupart des banques éthiques européennes, largement inspirés des valeurs de fraternité développées par l'anthroposophie, mais, au-delà, l'organisation s'est enrichie de sociétaires venus d'horizons extrêmement divers. Les mouvements humanistes, écologistes, coopératifs façonnent aujourd'hui la richesse humaine de la coopérative, qui par ailleurs réaffirme, notamment dans la charte mise en place avec Banca Etica, son indépendance vis-à-vis de « *tout courant religieux, spirituel et philosophique* ». C'est probablement ce recentrage vers des valeurs d'horizons très larges qui permet le rapprochement avec d'autres partenaires pour créer la BEE. L'organisation invente un autre type de culture bancaire en réaffirmant la prééminence de l'humain; dans le texte « Fondements d'une banque solidaire d'après l'expérience de la Nef », Jean-Pierre Bideau et Henri Nouyrit, deux des fondateurs de la Nef, affirment ainsi: « *La banque cherche à ce que se réalise non ce qu'elle veut, mais ce que veulent les hommes qui s'adressent à elle.* » La banque éthique entend répondre aux attentes des individus en réorientant l'épargne vers des projets respectueux de l'intérêt général. Concrètement,

il s'agit de pouvoir exercer une responsabilité, un jugement sur les choix de la banque et ses activités, notamment grâce à la publication annuelle exhaustive des prêts accordés avec l'épargne collectée. La finalité de projet social et l'implication du sociétariat dans le respect des valeurs affichées induisent la mise en place de groupes de réflexion, ce qui modifie le processus d'évolution vers la BEE en imposant une étape supplémentaire de consultation.

Les moteurs dialectiques et téléologiques imbriqués sont à la fois une source de stabilité, avec une ligne de mire, un cap pour les décisions de long terme, mais aussi pour les actes de gestion au quotidien (par exemple dans le choix des projets à financer avec la création récente d'un comité éthique), et un élément de cohérence pour l'organisation. Mais ils sont aussi une source de contraintes, avec des postures militantes qui pèsent lourd sur l'équilibre économique de l'entreprise. Le modèle de l'intermédiation que l'organisation tente de pérenniser en présente un exemple type.

Le modèle économique de la Nef: une intermédiation simple déstabilisée?

L'intermédiation est probablement le métier le plus connu du banquier. Ce dernier collecte de l'épargne, avec laquelle il finance des projets. Il retire alors une ressource de ce métier d'intermédiaire: la marge d'intermédiation constitue « *le résultat des banques sur leur activité de prêt* » (Michel *et alii*, 2003). Les sources de revenus des banques se sont diversifiées. Ainsi 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). L'intermédiation n'est donc plus le modèle de développement des banques. Le rapport au crédit s'est complexifié avec celles qui travaillent « *hors du champ traditionnel des dépôts pour financer leurs crédits* ». Elles ont ainsi « *massivement recours aux marchés, ce qui explique notamment le développement de la titrisation* » (Plane, Pujals, 2009). Cette stratégie permet de pallier la faiblesse des dépôts 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.

La Nef, un modèle d'intermédiation simple

Les sources des fonds prêtés par la Nef sont en principe plus simples à appréhender: soit les fonds sont collectés directement par la Nef, quand il s'agit d'épargne à plus de deux ans, et sont placés sur des compte à terme, soit ils sont collectés par le Crédit coopératif sur des supports comme le livret ou le compte chèque⁽⁶⁾. Sur ces derniers, la Nef possède un droit de tirage⁽⁷⁾. On retrouve ces éléments sur le bilan présenté dans le schéma 1.

(6) C'est là toute la différence entre une banque de plein exercice et un établissement financier: ce dernier ne peut collecter de l'épargne et accorder des financements qu'à plus de deux ans. Pour les prestations à court terme, compte chèque et livret, la Nef et le Crédit coopératif ont passé un accord de partenariat.

(7) Possibilité d'utiliser une partie des fonds collectés en son nom, mais contre rémunération.

Schéma 1
Bilan simplifié de la NEF, 2009

	Passif		Actif
36 % de la collecte arrive directement à la Nef	Capital et autres passifs 24 M€	Total du bilan 192 M€	Immobilisations et participations 7 M€
	Dépôts à terme et plans d'épargne Nef 59 M€		Prêts Nef en cours 69 M€
64 % de la collecte transite par le Crédit coopératif	Emprunt sur les livrets 79 M€	Hors bilan	Placements solidaires 2 M€
	Emprunt sur les comptes chèques 30 M€		Sommes en dépôt rémunéré au Crédit coopératif 114 M€
	Droits de tirage non utilisés sur les comptes chèques 36 M€		Prêts en attente de déblocage 12 M€
	Total de la collecte	228 M€	

Source : assemblée générale de la Nef, juin 2010.

Contrairement aux autres banques et organisations financières, les fonds nécessaires au montage des projets qu'elle agréé sont issus uniquement de ces deux types de collecte. L'organisation ne se refinance pas sur les marchés. C'est un modèle d'intermédiation simple qui lui permet d'assumer ses choix de transparence quant à la provenance et au réemploi des fonds et de satisfaire à son projet social de relier épargnant et porteur de projet dans un lien de responsabilité et de choix réciproque. Depuis son origine, le processus de collecte et d'attribution de la Nef a évolué avec l'ensemble des mutations de la coopérative.

Des modalités de collecte en évolution

Dans la première séquence, correspondant à la phase associative, les ingrédients signifiants liés à la collecte sont les sociétaires. Leur nombre

(8) A sa naissance en 1988, l'établissement financier réunit 700 sociétaires et 8 millions de francs de capital.

et leur motivation déterminent le volume de la collecte, les prêts octroyés sont le fruit d'un choix éthique directement lié au projet social qui soutient l'organisation. La seconde séquence, déclenchée par la loi bancaire, repose sur une collecte massive de capital et un suivi des équilibres bilanciaux, notamment vis-à-vis des ratios de liquidité et de solvabilité⁽⁸⁾. Les ingrédients changent, collecte et motivation des sociétaires sont toujours là, mais de nouvelles contraintes réglementaires influencent le fonctionnement de l'organisation, qui doit se professionnaliser à travers la gestion du risque, les placements de trésorerie, etc.

La phase actuelle consacre une croissance importante des volumes collectés et une croissance bien plus modérée des crédits accordés (+ 21,5 % des ressources sur 2009 pour une activité de crédit stable avec 21,3 millions d'euros accordés), le tout dans un contexte de taux de marché très bas.

L'environnement économique (taux de marché, concurrence, etc.) et social (défiance envers les banques classiques, repli vers l'épargne solidaire, etc.) devient un ingrédient majeur avec plusieurs conséquences observables sur le compte de résultat (*schéma 2, en page suivante*).

Un modèle économique fragilisé

Les sources de fragilité sont de plusieurs ordres.

Le coût de la ressource

Le coût de la ressource de la Nef provient de l'addition des intérêts versés aux épargnants, augmentée du coût de fonctionnement de la structure et du coût du risque⁽⁹⁾. Face à cette arithmétique simple, les autres établissements affichent des taux d'intérêt souvent plus attractifs, car les refinancements se font directement sur les marchés avec des taux très bas (actuellement de l'ordre de 1 %). Les chargés de crédits doivent donc apprendre à « vendre » cette différence lors de la recherche de projets à financer. C'est une réelle révolution pour la coopérative et une autre approche de son métier de financeur éthique. Les travaux de modélisation de R. Théoret (1991) confirment cette fragilité : en période de baisse des taux d'intérêt, les marges sur les dépôts collectés sont plus faibles ; de plus, les taux d'intérêt à court et long termes sont assez proches et les marges sur les crédits collectés s'amenuisent, même si aujourd'hui l'inflation n'est pas apparue.

Le produit net bancaire (PNB, c'est-à-dire le solde entre les produits et les charges d'exploitation bancaire) dégagé (5 125 k€ euros en 2009) permet de faire face aux coûts de structure, de fonctionnement et de risque. Il est cependant composé pour la majeure partie des intérêts reçus sur les dépôts de trésorerie faits sur comptes à terme au Crédit coopératif (5 018 k€ en 2009), davantage que des intérêts perçus sur les prêts (3 343 k€ en 2009). La marge d'intermédiation *stricto sensu* serait trop limitée pour faire face à l'ensemble des charges. En reprenant le compte de résultat 2009, on constate que la marge d'intermédiation pure (soit les intérêts reçus sur les prêts, 3 343 k€, moins les intérêts versés aux épargnants, 1 555 k€)

(9) Les taux servis aux épargnants varient de 1,5 à 3,35 % en fonction de la durée de placement, les taux pratiqués pour les porteurs de projet sont autour de 4,5 % (chiffres relevés en juillet 2010). Le coût du risque s'élève, avec un provisionnement pour clients douteux qui double cette année.

ne suffirait pas à faire face aux charges d'exploitation (3 869 k€), sans même parler du coût du risque (1 150 k€). Cela signifie qu'une partie non négligeable des fonds (114 millions d'euros en 2009) est à ce jour investie en comptes à terme, ainsi que nous allons le mettre en évidence ci-après. Il ne s'agit donc plus complètement d'un modèle d'intermédiation simple.

La collecte d'épargne augmente plus vite que le volume de crédit

Au bilan, on retrouve à l'actif 114 millions d'euros de dépôt au Crédit coopératif et « seulement » 69 millions d'euros affectés à des prêts en cours. Cet écart est pour partie imputable au fait qu'une partie des fonds collectés doit être bloquée pour satisfaire à des besoins de liquidités (pour des raisons pratiques, mais aussi réglementaires). Mais ces chiffres expriment aussi une autre réalité. L'afflux massif d'épargne collectée entraîne un coût très lourd pour la structure du fait des intérêts versés, sans

Schéma 2
Compte de résultat simplifié de la Nef, 2009

Produits	Formation du produit net bancaire		Formation du résultat brut		Formation du résultat net
Intérêts reçus sur les prêts 3 343 k€ + 23 %	Intérêts versés aux épargnants 1 555 k€ + 23 %				
	Intérêts versés sur les emprunts 2 516 k€ - 5 %				
Intérêts reçus sur les dépôts de trésorerie 5 018 k€ + 2 %	Produit net bancaire 5 125 k€ + 14 %		Charges d'exploitation 3 869 k€ + 12 %		
Commissions 835 k€			Résultat brut 1 256 k€ + 21 %		Coût du risque et impôt 1 150 k€ + 45 %
					Résultat net 105 k€ - 56 %

Source : assemblée générale de la Nef, juin 2010.

rémunération suffisante en termes d'intérêts perçus, la marge d'intermédiation étant très faible. De sorte que l'organisation ne pourrait pas survivre si elle ne faisait que ce pour quoi elle a été créée. Seul le placement du surplus sur des comptes à terme lui permet de faire face, pour l'instant, à ses coûts de fonctionnement. La situation reste précaire, car la baisse des taux entraîne *de facto* une moindre rémunération de ces comptes de dépôt. Le processus est ici fortement influencé par des événements extérieurs : baisse des taux, hausse du risque, concurrence accrue, afflux de nouveaux sociétaires et épargnants qui fuient les banques traditionnelles. L'organisation du marché, notamment interbancaire, tel qu'il est structuré aujourd'hui laisse peu de place aux alternatives pour les organisations souhaitant s'en tenir au métier de l'intermédiation classique. Ces ingrédients nouveaux supposent que l'organisation réagisse en modifiant sa manière de travailler (*lire supra*) et en reconsidérant sa façon d'appréhender le territoire et la proximité.

Renouer avec la proximité des territoires en portant l'organisation à l'échelle européenne

Etre présente sur le terrain est doublement fondamental pour la coopérative financière : économiquement, d'une part, car il est nécessaire d'être connu et reconnu pour collecter de l'épargne et trouver des porteurs de projet ; politiquement, d'autre part, car la Nef n'existe que par le soutien de ses sociétaires et, dans une phase de forte croissance et de dynamique européenne, elle doit rester ancrée sur son réseau social. Ici nous entendons par réseau social le tissu relationnel de l'organisation au sens large. Il inclut des relations étroites et codifiées, notamment avec les sociétaires et les partenaires commerciaux, ou des relations plus informelles constituées par des courants de sympathie, de soutien d'autres organisations (associations, Scop, etc.) ou d'individus pour l'organisation et son projet social : une sorte de communauté de sens, de valeurs défendues.

Une coopérative paradoxalement très centralisée

Ainsi que le met en évidence N. Richez-Battesti (2007), « *les statuts ancrent les banques coopératives dans les territoires à travers deux fondements de l'organisation statutaire interne : le sociétariat et l'organisation décentralisée* ». Cependant, contrairement à la plupart des autres banques coopératives, la Nef ne compte pas d'instance décentralisée sur les territoires, de type agence, permettant un face-à-face physique. L'organisation de la Nef est très centralisée, avec quatre agences dans toute la France et une absence d'enseigne présente visuellement. Elle compte pourtant des clients, des épargnants, des porteurs de projet, des sociétaires, des partenaires sur tout le territoire. La littérature économique considère souvent la proximité géographique comme essentielle. Se voir, se rencontrer « *est une variable nécessaire aux interactions entre acteurs* » (Filippi, Torre, 2005).

Dans un établissement centralisé comme la Nef, les sociétaires assurent cette fonction. Les plus impliqués d'entre eux, les correspondants, contribuent au maillage du territoire et à l'extension du réseau social (Chauvin, 2009). Leur rôle est d'autant plus important qu'ils associent à la proximité géographique une proximité institutionnelle en termes de valeurs et de normes.

Toutefois, la décision de rejoindre la BEE, de s'inscrire dans une dynamique européenne modifie l'équilibre en refondant la représentation et l'organisation du sociétariat (apparition de groupes locaux structurés qui élisent un représentant légitime aux yeux de l'institution) et en modifiant le métier de la coopérative, qui va devoir gérer la relation bancaire dans son ensemble et faire face de façon croissante à l'évolution des taux.

Le basculement de la coopérative vers le projet BEE

Le processus de rapprochement est entamé depuis 2005. La décision fait suite à une longue période de croissance, dans le cadre d'une transformation majeure de l'environnement bancaire français. Dans une logique de croissance et de rapprochement, le Crédit coopératif a rejoint un grand groupe bancaire hybride (Banque populaire-Caisse d'épargne, BPCE). Dans le même temps, la Nef connaît une forte croissance de son sociétariat et de la collecte d'épargne. Elle souhaite réaffirmer son indépendance, endosser la globalité des relations avec ses partenaires et surtout s'insérer 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). Plusieurs possibilités sont étudiées, notamment avec les grandes banques alternatives comme GLS et Triodos, mais la taille ou l'organisation de ces structures ne facilitent pas un rapprochement⁽¹⁰⁾. Avec Banca Etica et Fiare, au-delà d'une vision commune de la finance éthique, la Nef partage une taille compatible, une volonté de grandir à l'échelle européenne, la défense de principes coopératifs et, enfin, des synergies possibles avec des besoins complémentaires. La Nef apporte un solide capital qui fait parfois défaut à Banca Etica, qui, elle, offre son agrément bancaire de plein exercice à la future BEE. En dépit de cultures différentes qui peuvent constituer des obstacles au rapprochement, les trois établissements possèdent par ailleurs des savoir-faire complémentaires: pour Banca Etica, sa gestion des comptes courants et l'animation de son sociétariat; pour Fiare, une expertise dans la dynamique de ses réseaux territoriaux; pour la Nef, une longue expérience dans le financement de la création d'entreprise.

Au niveau de la coopérative de la Nef, 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*

(10) GLS affiche un bilan de 645 millions d'euros en 2006. La banque Triodos (www.triodos.be) est une banque européenne enregistrée sous forme de société anonyme aux Pays-Bas. Elle dispose de quatre succursales: à Zeist (Pays-Bas), à Bristol (Royaume-Uni), à Bruxelles (Belgique) et à Madrid (Espagne), et d'une agence à Francfort (Allemagne). En 2007, son bilan s'élève à près de 1,9 milliard d'euros. NDLR.

de techniques et de procédures » (Brochier, 2010). En complément des décisions juridiques et techniques, l'un des chantiers importants concerne la réorganisation de la présence de la Nef dans les territoires.

Un banquier itinérant pour réinventer la proximité géographique

La redéfinition des modalités de l'ancrage de la Nef dans les territoires est un enjeu important. Comment, sans réseau de caisses, être reconnu, maintenir un lien fort avec le sociétariat et en même temps créer une dynamique locale suffisante pour que l'équilibre économique de l'organisation soit assurée, c'est-à-dire notamment l'identification de projets à financer? L'une des pistes retenues est l'introduction d'un banquier itinérant. Elle est issue de l'observation des pratiques de Banca Etica, qui utilise des banquiers mobiles dans les régions où elle est peu représentée. L'expérimentation, conduite en 2009 en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, fait actuellement l'objet d'une première analyse, confrontée aux résultats d'une enquête menée auprès des sociétaires et des partenaires locaux de la Nef (Chauvin, 2009).

Au terme de six mois d'expérimentation, quelques tendances sont observables. Le sociétariat actif de la Nef est peu présent dans la région aixoise. Or, le peu de moyens humains (cinquante salariés) et le projet social de la coopérative rendent indispensable une présence forte du sociétariat localement. Ainsi que nous l'avons souligné, la vigilance des sociétaires quant aux évolutions de l'organisation et leur engagement dans la mise en œuvre du modèle économique les rendent particulièrement attentifs à la pratique bancaire et à sa « conformité adaptative » aux actes fondateurs de la coopérative. Ils en sont les meilleurs prescripteurs.

Une première cartographie du réseau de sociétaires, porteurs de projet ou épargnants, nous a permis de mettre en évidence l'existence d'une communauté de sens et plus largement d'une proximité institutionnelle sur laquelle la coopérative devrait pouvoir s'appuyer pour grandir, se développer et devenir une banque... pas comme les autres. Les sociétaires, les clients, les porteurs de projet expriment peu le besoin d'un guichetier mobile chargé des opérations courantes bancaires. La fonction d'un banquier itinérant semble alors plus celle d'un « animateur de territoire », à la fois passeur vers un siège centralisateur des actes techniques et révélateur des besoins et des ressources locales.

Conclusion

Le processus étudié est encore en cours de réalisation. Les premières observations montrent une organisation en pleine mutation qui doit intégrer des éléments (ingrédients) nouveaux dans son mode de fonctionnement et dans ses prises de décision. L'affirmation de son modèle coopératif lui a permis de trouver une assise économique et politique stable favorisant son développement dans le respect de ses principes fondateurs. Aujourd'hui,

nous sommes devant une bifurcation importante de la Nef qui doit la conduire à une nouvelle forme coopérative de droit européen, innovation juridique, mais aussi véritable défi pour la pérennité de la structure. Son moteur téléologique fort, sa capacité d'innovation, notamment dans le domaine de son implantation territoriale, sont des atouts majeurs pour éviter de basculer dans une banalisation de ses pratiques. Néanmoins, les prochains mois seront décisifs. La présentation du projet BEE sur le site Internet de l'organisation affirme: « *Le défi est donc de réussir à croître sans pour autant oublier les valeurs et les objectifs initiaux de la finance éthique. Il s'agit sans doute là du plus grand défi auquel la BEE va être confrontée.* » Il nous semble que son réseau social pourrait constituer une assise importante pour le développement et la stabilité de la future première Banque éthique européenne. Plus largement, au-delà des ajustements nationaux, ce changement d'échelle suppose aussi de dépasser les éventuelles tensions culturelles entre modèles proches, mais cependant différents, qui lors d'un processus de rapprochement sont susceptibles de s'accroître. ●

Bibliographie

- Aglietta M.**, 1999, « La globalisation financière », in *L'économie mondiale en 2000*, La Découverte, « Repères », Paris.
- Archimbaud A.**, 1995, « L'économie alternative, forme radicale de l'économie sociale », *Recma*, n° 256.
- Bidart C., Brochier D.**, 2010, « Les bifurcations comme changement d'orientation dans un processus », in *Processus, concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve.
- Brochier D.**, 2010, « L'analyse de bifurcations dans un processus de gestion de la construction d'une nouvelle unité industrielle », in *Processus, concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve.
- Chauvin B.**, 2009, « Proximité et réseau bancaire alternatif, l'expérience de la Nef », mémoire de master 2 « Économie du travail, gestion des ressources humaines », Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest), UMR CNRS 6123.
- Desroches H.**, 1976, *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Editions ouvrières, Paris.
- Di Salvo R.**, 2002, « La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », in Gloukoviezoff G. (dir.), *Exclusion et liens financiers : l'exclusion bancaire des particuliers*, rapport du Centre Walras, Economica, Paris, p. 165-179.
- Gadrey J.**, 2008, « De nouveaux indicateurs face au PIB », *Alternatives économiques*, n° 270.
- Glémain P.**, 2006, « Une altérité bancaire solidaire en Europe : mythe ou réalité? », VI^{es} Rencontres interuniversitaires d'économie sociale et solidaire, IEP Grenoble, 1^{er} et 2 juin (www.riuess.org).
- Gloukoviezoff G.**, 2006, *Clients modestes et services bancaires, contributions à une sociologie des conduites économiques*, Economie et Société, université de Nantes, L'Harmattan, Paris.
- Gurtner E., Jaeger M., Ory J.-N.**, 2006, « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français », *Recma*, n° 301.
- Insee Première**, 2010, « Banques et comptabilité nationale, deux mesures de l'activité bancaire », n° 1285.
- Mendez A. (dir.)**, 2010, *Processus, concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, Louvain-La-Neuve.
- Michel T., Morel C., Pérès R., Sarfati G.**, 2003, « Modélisation de la marge d'intermédiation des banques », *Economie et Prévision*, n° 158, p. 47-60.
- Midler C.**, 1996, « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in De Terssac G., Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Octares, Toulouse, p. 63-85.
- Pérocheau G., Correia M.**, 2010, « Les moteurs, principes génératifs du mouvement dans les processus », in *Processus, concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve.
- Pettigrew A.**, 1990, « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, août, p. 267-292.
- Plane M., Pujals G.**, 2009, « Les banques dans la crise », *Revue de l'OFCE*, n° 110, mars, p. 179-219.
- 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.
- Théoret. R.**, 1991, « Un modèle économétrique des marges bénéficiaires des caisses populaires Desjardins du Québec et des banques à charte

canadiennes », *L'Actualité économique*, vol. 67, p. 58-79.

Torre A., Filippi M., 2005, *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Inra éditions, Paris.

Vallat D., 1998, « *La finance solidaire : un champ*

d'application varié », *rapport moral sur l'argent dans le monde*, Montchrestien.

Van de Ven A. H., Poole M. S., 1995, « Explaining development and change in organizations », *Academy of management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.