



HAL
open science

**PERFORMANCE, TERRITOIRE ET
DEVELOPPEMENT : L'APPORT DES CATEGORIES
DE LA PROXIMITE ILLUSTRE PAR L'ETUDE
D'UNE BANQUE MUTUALISTE.**

Rémi Jardat

► **To cite this version:**

Rémi Jardat. PERFORMANCE, TERRITOIRE ET DEVELOPPEMENT : L'APPORT DES CATEGORIES DE LA PROXIMITE ILLUSTRE PAR L'ETUDE D'UNE BANQUE MUTUALISTE.. 2008. hal-00485788

HAL Id: hal-00485788

<https://hal.science/hal-00485788v1>

Preprint submitted on 21 May 2010

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

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

PERFORMANCE, TERRITOIRE ET DEVELOPPEMENT : L'APPORT DES CATEGORIES DE LA PROXIMITE ILLUSTRE PAR L'ETUDE D'UNE BANQUE MUTUALISTE.

Rémi JARDAT,

Professeur, Directeur de la recherche,

ISTEC, 12, rue Alexandre Parodi 75010 Paris, France

Résumé

Les conditions d'émergence du Crédit Mutuel en Alsace-Moselle (1892-1905), comparables à celles d'économies en développement, puis son mode de fonctionnement actuel, sont étudiés via les catégories de l'économie de la proximité et de l'institutionnalisme. On éclaire ainsi, d'une part, les raisons d'une domination locale et d'autre part, une performance qui résiste à la croissance et à l'acquisition d'une dimension nationale. On propose complémentirement les catégories de mouvement solidaires *concourants* et *contra-courants* dans leur ancrage local, ainsi que trois phases de développement des organisations de soutien solidaire à l'économie : *ancrage*, *universalisation* et *gouvernementalisation*.

Abstract

We study the conditions of creation of the *Crédit Mutuel* in Alsace-Moselle (close to the contemporaneous conditions of developing economies) as well as its current organization, through the categories of proximity economy and institutionalism. This makes possible to deeper explain both the fundamentals of a local domination and the sustainability of a growing and nationwide expanding group. Concerning local clustering we propose the categories of *co-current* and *contra-current* movements; concerning the long term deployment we propose three phases: *clustering*, *universalization* and *governmentalization*.

INTRODUCTION

Issue de la rencontre entre économistes spatialistes et économistes industriels (GILLY et TORRE, 2000 : 10), l'économie de la proximité entend suppléer aux insuffisances de la notion classique de « marché » laquelle, hors du temps et de l'espace, privée de mémoire, ne permet pas de rendre compte de nombreuses observations, notamment en matière de développement local. Les dynamiques endogènes de développement local sont ainsi expliquées grâce à l'articulation des diverses dimensions de la proximité (GILLY et TORRE, 2000 : 11-13 ; TORRE et ZUINDEAU, 2006 : 3 ; GIANFALDONI et RICHEZ-BATTESTI, 2007). Le processus de « territorialisation » est quant à lui défini à partir du constat que se construit, au fil des interactions locales, un « patrimoine » mémoriel des « situations de coordination antérieures réussies » (COLLETIS, GIANFALDONI, RICHEZ-BATTESTI, 2005). Dans le même temps les régulations qui caractérisent ce développement sont décrites à travers la notion de *gouvernance*, comprise comme un phénomène régulateur (résolution de conflits, croisement d'informations...) émergeant des interactions entre parties prenantes et de leur mémorisation, par opposition à la notion de *gouvernement*¹ qui, elle « privilégie l'action d'un acteur central hégélien (Etat) » (TALBOT, 2006 : 22). Gouvernance et schéma spatialisant se rencontrent dans les notions de « gouvernance locale » (TALBOT, 2006 : 6), ou « gouvernance territorialisée » (GILLY et TORRE, 2000 : 24). La gouvernance territoriale n'est toutefois pas « localiste » au sens strict : local et global interagissent sans cesse et l'« endogénéisation » de l'espace (TALBOT, 2006 : 2) s'accompagne d'« hybridations » (GILLY et PERRAT, 2002) entre dynamiques locales et régulations globales.

Le concept d'économie de la proximité semble particulièrement adapté à l'étude des banques coopératives, dans la mesure où ces dernières créent une valeur supplémentaire grâce à la relation particulière qui se noue entre clients –sociétaires et les autres parties prenantes, création de valeur que la représentation de l'entreprise par l'économie classique, même en recourant à la théorie de l'agence, semble incapable d'appréhender. Ainsi, l'équipe du CEREFIGE de Nancy-Metz a montré que, si le statut coopératif à la française est « vecteur de performances » (ORY, GURTNER & JAEGER, 2006 : 63), c'est, en autres facteurs, du fait de l'organisation pyramidale en réseau dans laquelle la notion de « banque de *proximité* » permet de « réduire l'asymétrie d'information » (*Ibid.* : 73).

¹ Cette notion de gouvernance émergente et potentiellement a-centralisée déborde ainsi la définition qu'en offrent les recherches suscitées par les problématiques anglo-américaines de « corporate governance », où cette dernière apparaît comme un « management du management » (PEREZ, 2003 : 29)

Une banque comme le Crédit Mutuel Centre Est Europe, que nous avons étudiée il y a peu dans le cadre d'un programme de recherches international sur les « pratiques » (JARDAT, 2006 ; JARDAT, 2007a), présente un double intérêt pour le développement des connaissances en matière de gouvernance territoriale. D'une part, elle est le fruit d'une histoire séculaire qui s'est déroulée à partir d'un ancrage territorial fort, dont les conditions initiales sont très analogues aux problématiques de développement et d'épargne / crédit locaux à l'agriculture qui se posent aujourd'hui dans les pays en développement². D'autre part, cette banque constitue aujourd'hui, non seulement un modèle de performance due en bonne partie à la proximité externe qui caractérise ses relations avec la clientèle et d'autres parties prenantes locales (institutionnels, politiques), mais encore un système politique très particulier qui exerce un effet vertueux sur les économies de la banque dans son ensemble, malgré sa très grande taille (600 Caisses pour la seule Fédération Centre Est Europe, auxquelles il convient d'ajouter des entités régionales, fédérales ainsi que des filiales techniques).

L'étude des dynamiques du Crédit Mutuel suppose une double lecture, à la fois horizontale pour mettre à jour de complexes mécanismes politico-organisationnels et longitudinale pour comprendre les sédimentations institutionnelles à l'origine de ces mécanismes. Cette double dimension est d'ailleurs explicitement présente dans l'esprit des dirigeants de la banque, son président affirmant par exemple la nécessité de « maintenir la cohérence entre stratégies passées et stratégies de demain », la gouvernance d'un tel ensemble relevant d'une « responsabilité historique intergénérationnelle » (E. PFLIMLIN, propos tenus à l'observatoire de la gouvernance du CJDES, Paris, 20 mars 2008, Actes à paraître). Jusqu'à présent nous avons analysé les dynamiques du Crédit Mutuel à travers le prisme d'un « méta-modèle démocratie-efficacité » pluridisciplinaire (JARDAT 2007a ; JARDAT 2007b), rendant compte aussi bien des dimensions horizontales qu'historiques des phénomènes observés.

Nous disposons ainsi d'une analyse longitudinale et horizontale où s'entrecroisent plusieurs dimensions explicatives : juridique, institutionnelle, organisationnelle (JARDAT 2007b : 154-158). *Via* la notion de « subsidiarité » inscrite dans le droit interne de la Fédération (DG, 2 : 3), le concept de proximité est omniprésent, sans que la dimension géographique ait été explicitement exploitée dans nos analyses.

² Un tel constat ne se limite pas au cas étudié, mais présente de toute évidence un caractère de généralité. Ainsi, Louis Favreau (FAVREAU, 2003 : 15) remarque à la fois « l'émergence d'une économie populaire, sociale et solidaire dans les pays du Sud laquelle, à bien des égards, s'apparente à l'économie sociale des pays du Nord » et « la réactualisation, sous des formes différentes, des conditions socio-économiques, socioculturelles et intellectuelles propres à l'émergence de l'économie sociale d'hier » (*ibid.* : 9).

C'est pourquoi nous proposons ici d'effectuer une relecture de ce cas à travers les concepts de l'économie de la proximité, relecture dont deux principaux apports peuvent être attendus :

1°) d'une part constituer un test d'application des notions, typologies et propositions formulées par les théoriciens de la proximité : intrication des diverses dimensions de la proximité (géographique, organisationnelle, institutionnelle), rôle et poids des logiques d'endogénéisation (appartenance, similitude) et des processus qui bouclent ces logiques (apprentissage, hybridation) en une gouvernance territoriale ; pour ce faire nous nous attacherons, dans une première partie à analyser quelques éléments clés des origines du Crédit Mutuel en Alsace-Moselle.

2°) d'autre part faire entrer le concept de proximité dans l'entreprise et ses régulations internes, la proximité devenant alors également un concept de sciences de gestion. Une telle extension ne s'opère pas toutefois sans un déplacement de la grammaire profonde - au sens de Wittgenstein³ (DESCOMBES, 1983 : 30) - du concept de proximité. En effet, du fait l'intégration plus forte entre acteurs qui règne au sein de l'entreprise, les hybridations entre local et global prennent à l'interne des tournures spécifiques et la gouvernance a-centralisée y occupe une place plus latérale, entrant en conflit avec les opérations de l'acteur statutairement central que constitue la direction générale. Nous appellerons cette interaction conflictuelle « dialectique gouvernement/gouvernance » dans l'entreprise et nous efforcerons de montrer, à travers l'exemple du Crédit Mutuel Centre Est Europe, l'intérêt des catégories de la proximité pour mettre à jour cette dimension résiduelle de la gouvernance locale, trop souvent oubliée par les technocrates comme par les sciences de gestion. Une telle analyse sera menée, dans la deuxième partie de ce travail, à partir du matériau constitué par l'étude de l'organisation actuelle du Crédit Mutuel Centre Est Europe en interaction avec ses mécanismes institutionnels. Nous en tirerons une analyse des transformations que subit le concept de proximité de part et d'autre des frontières de l'organisation, transformations qui guettent par là-même toute dynamique de développement en voie de croissance et d'institutionnalisation.

3°) Nous concluons, enfin, sur les trois grandes phases de gouvernance que semble devoir connaître un mouvement de développement économique social et solidaire, à la lumière de l'histoire longue du Crédit Mutuel.

1. LES ORIGINES DU CREDIT MUTUEL EN ALSACE : UNE MISE A L'EPREUVE DES DYNAMIQUES DE PROXIMITE

Rappelons tout d'abord quelques éléments d'une histoire bien connue (SADOUN, 2005 ; GUESLIN, 1982). Horrifié par les disettes qui ravagent périodiquement la région rhénane de Neuwied, Frédéric-Guillaume Raiffeisen, fonctionnaire allemand, invente un système de caisses de crédit mutuel destinées à permettre aux agriculteurs de faire face à la saisonnalité et aux risques de leur activité tout en échappent à l'emprise des usuriers locaux. Mûrement réfléchis, ses principes de base publiés en 1866 sont mis en œuvre dans toutes les Caisses créées dans le cadre de la Fédération qu'il a fondée en 1877.

Dans l'Alsace-Moselle annexée par le Reich allemand proclamé en 1871, un mouvement massif de création de Caisses Raiffeisen débute en 1882⁴, d'abord réparties entre trois fédérations locales, qui fusionneront en 1905 en une Fédération des coopératives rurales d'Alsace-Lorraine, ancêtre de la Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe (SADOUN, 2005 : 37). 1905 est une année de crise pour la Fédération, dont l'existence est brutalement menacée sur plusieurs fronts : les coopératives agricoles qui ont été créées parallèlement aux Caisses, sous l'égide de la même fédération, connaissent de graves difficultés financières, du fait d'investissements surdimensionnés. Par ailleurs, initialement favorable au mouvement Raiffeisen, l'Etat allemand, alerté par la place important du clergé catholique dans la Fédération et voyant dans celle-ci un facteur de renforcement du particularisme alsacien-mosellan, a retiré son soutien aux Caisses. Le Reich a encouragé la création de caisses d'avances subventionnées dès 1887, avant de fonder en 1903 une Fédération concurrente pour l'Alsace – Moselle, ainsi qu'une Caisse de compensation en 1904. Enfin, une Presse défavorable ne manque pas de se joindre aux facteurs de déstabilisation du Mouvement.

Le sauvetage de la Fédération s'effectuera grâce à l'élection à la tête de la Fédération d'un « homme providentiel » : le comte Hubert d'Andlau (1868 – 1959) assainit l'activité des coopératives agricoles par des actions de recapitalisation ciblées, fait jouer la responsabilité solidaire des sociétaires, suscite un renouvellement des équipes dirigeantes et restaure la confiance de la Fédération. Fin 1913, les Caisses Raiffeisen sont au nombre de 470, comptent 57 800 sociétaires et collectent 348,3 millions d'euros d'épargne (SADOUN, 2005 : 60), malgré l'existence d'une fédération concurrente qui rassemble quant à elle 226 Caisses (GUESLIN, 1982 : 133).

⁴ GUESLIN (1982) détaille le rythme de cette croissance : 18 Caisses en 1882, 127 Caisses alsaciennes en 1892, 399 en 1902.

Une telle histoire appelle plusieurs remarques. Tout d'abord quant au système Raiffeisen lui-même, centré sur la communauté villageoise. Par le principe de circonscription restreinte, chaque Caisse est avant tout une Caisse de village et son fonctionnement relève d'une *proximité* à la fois *géographique* et *organisationnelle*, à même de réduire l'asymétrie d'information si cruciale dans les activités bancaires. D'autre part, le principe de responsabilité solidaire et illimitée des sociétaires apparaît conçu pour produire des effets comportementaux qui relèvent de la *proximité institutionnelle*. Cette proximité n'est toutefois pas apparue suffisante à Raiffeisen, puisque ce dernier a institué le principe de révision (vérification des opérations de Caisse), effectuée environ tous les deux ans par un inspecteur fédéral. On ne peut qu'identifier ici un lieu d'*hybridation* des dynamiques locales et globales, à l'intérieur même du mouvement. C'est, selon GUESLIN (1982 : 105) là que réside « la force du mouvement », l'inspecteur étant chargé en outre de « l'éducation des administrateurs, de la fondation de nouvelles Caisses et de la diffusion de la pensée de Raiffeisen » (*Ibid.* : 106).

On comprend ainsi que le système Raiffeisen est, par essence, territorialisé⁵. Le succès du Crédit Mutuel, tout comme les avanies qu'il parvient à surmonter, tient également aux caractéristiques institutionnelles locales sur lesquelles la « greffe » a réussi prendre. On ne peut qu'être frappé, par exemple, par le contraste qu'offre la croissance du mouvement avec l'expansion beaucoup plus modeste des expériences contemporaines de crédit agricole menées en France, malgré leur antériorité manifeste.

Deux facteurs de succès et de pérennité sont mis en avant par GUESLIN (1982) : d'une part « l'existence d'un milieu humain propre à intégrer [les] valeurs [du mutualisme] » (p. 45), et d'autre part la relative universalité qui anime le mouvement. Ce milieu humain, c'est celui d'une Alsace germanique où survivent « les vieux liens communautaires qui permettent de passer aisément à la *Selbsthilfe* » (*Ibid.* : 81), ainsi que l'existence d'une communauté villageoise sans ségrégation sociale : « progrès économique, expansion démographique, conquêtes juridiques et sociales de la Révolution se sont combinées pour faire peu à peu de chaque village une petite démocratie paysanne exploitant son propre sol » (*Ibid.* : 101). Reformulée dans le langage de la proximité institutionnelle, une telle analyse revient à dire que des *repères* institutionnels au sens de COMMONS (1934) préexistant localement, ont servi

⁵ A une échelle plus modeste, le même processus territorial s'est déroulé parallèlement dans les zones rurales qui entourent l'agglomération nantaise, avec une connotation religieuse semble-t-il plus poussée. Pascale Moulévrier met ainsi l'accent sur la notion de *paroisse* comme maillon déterminant du développement du crédit (MOULEVRIER, 2002).

de point d’ancrage à des *règles* de fonctionnement mutualistes : dans la mesure où les règles du système Raiffeisen revenaient peu ou prou à officialiser les repères intériorisés de longue date au sein de la « démocratie villageoise », elles ont été adoptées relativement facilement par celle-ci.

L’universalité du mouvement Raiffeisen tient à deux aspects : premièrement, la population agricole n’est pas seule visée, car sa conception sociale « embrasse toute les catégories qui se trouvent en état d’infériorité sociale suite à la Révolution Industrielle », ce qui est d’ailleurs conforme aux analyses courantes sur l’origine de l’économie solidaire (FAVREAU, 2003 : 6). La croissance du mouvement va donc être amplifiée par la création de Caisses en milieu ouvrier, comme à Mulhouse (GUESLIN, 1982 : 132).

Deuxièmement, l’aspiration sociale du mouvement, pour être chrétienne, n’en est pas moins multiconfessionnelle, avant que toute référence au christianisme s’efface dans les années 1920 : la dimension religieuse du mouvement renforce la proximité institutionnelle sans la figer dans des clivages confessionnels pourtant menaçants. En effet, d’un côté, le clergé catholique se mêle à d’autres notabilités locales pour gouverner les Caisses (« le curé préside le conseil de surveillance, le bourgmestre-agriculteur le conseil d’administration et l’instituteur exerce la fonction de gérant », *Ibid.* : 103). D’un autre côté, les clivages confessionnels sont facteur de division d’autant plus forts (les Caisses Raiffeisen sont catholiques, les Caisses concurrentes souvent protestantes, toute comme les comices agricoles) qu’ils font rejouer des failles politiques. Le catholicisme tendrait ainsi plutôt à rattacher l’Alsace à la France tandis que la prépondérance prussienne, sans parler du *Kulturkampf* de Bismarck, fait du protestantisme un facteur d’identification à l’Empire. Le revirement d’attitude de l’administration allemande, favorable initialement au mouvement Raiffeisen, s’explique en partie par ces tensions. De même le caractère multiconfessionnel du mouvement Raiffeisen (son fondateur est protestant, ses leaders alsaciens catholiques) est de toute évidence l’un des facteurs qui lui ont permis de surmonter celles-ci.

On peut voir également dans cet universalisme et son succès une prééminence, voulue par le fondateur et obtenue par le mouvement dans son ensemble, des effets de système (les principes Raiffeisen) sur les clivages culturels et sociaux. Constat historique que l’on peut reformuler dans le langage de l’économie de la proximité. En effet, on considère depuis Gilly et Torre (GILLY et TORRE, 2000 : 12 ; CARON et TORRE, 2006 : 26) que la proximité organisationnelle articule deux logiques : la *logique d’appartenance*, qui relève de la multiplication des interactions et la *logique de similitude*, qui consiste en références communes héritées du passé. Ainsi, si les créations de Caisses mettent en œuvre une

proximité organisationnelle qui s'appuie sur la logique de similitude, c'est bien la logique d'appartenance, inhérente au système Raiffeisen et institutionnalisée dans ses principes intangibles de fonctionnement (circonscription restreinte, multiplication des régulations locales) qui en fonde l'adaptabilité et la pérennité.

On peut émettre l'hypothèse raisonnable selon laquelle les principes Raiffeisen, par leur application au fil du temps, se sédimentent en similitudes nouvelles, qui forment progressivement une culture mutualiste à même de transcender les clivages politiques et culturels. La prise en considération des observations actuelles du fonctionnement du Crédit Mutuel Center Est Europe, héritier des Fédérations d'Alsace Moselle, constitue un terrain privilégié de vérification de cette hypothèse (cf. partie 2).

Le Crédit Mutuel n'est pas né par génération spontanée dans les campagnes alsaciennes : « Le danger serait de présenter rétrospectivement l'Alsace-Lorraine comme une région naturellement vouée au mutualisme par un quelconque déterminisme » (GUESLIN, 1982 : 132). Les Caisses sont bien un implant du mouvement Raiffeisen né en Allemagne, et leur développement local en Alsace –Moselle une hybridation entre un mouvement allochtone et des dynamiques sociales, économiques, religieuses autochtones. Il n'en reste pas moins que, pour réussir son ancrage initial, le mouvement mutualiste a rencontré en Alsace un terrain sociologique, religieux et (du moins tout au début) politique favorable, qui explique le contraste entre son succès rapide et massif et les piétinements contemporains des mouvements analogues lancés en France. Cette dernière, avec ses structures sociale et foncières plus déséquilibrées, comme par ses conflits politico-religieux plus aigus (antagonisme entre religion et république, entre socialisme et bourgeoisie) recelait une quantité énorme de facteurs de freinage.

Un tel constat nous amène à proposer une typologie de dynamiques de développement local par hybridation allochtone distinguant, d'un côté, des mouvements (mutualistes, solidaires, humanitaires) que l'on peut qualifier de **concourants** avec les institutions ethno-socio-politiques locales et de l'autre des mouvements, moins en phases avec leur substrat d'implantation, de **contre-courants**. Dans le cadre de pays en développement aux institutions très contrastées avec celles du Nord, voire opaques et peu identifiées par celui-ci, la plupart des mouvements risquent de se trouver en situation contre-courante avec soit une « greffe » laborieuse voire réversible, soit des effets socio-économiques inattendus voire contre-productifs, qui peuvent constituer une mesure du coût de la non proximité institutionnelle entre un mouvement de solidarité et ses bénéficiaires.

2. LA PERFORMANCE DU CREDIT MUTUEL CENTRE EST EUROPE : UNE ILLUSTRATION DE LA DIALECTIQUE GOUVERNEMENT / GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE MODERNE

La Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe regroupe aujourd'hui plus de 600 Caisses et pèse 70% du Groupe Crédit Mutuel, lui-même 2^e banque de réseau française. L'étude des pratiques managériales menée sur la base d'observation et d'entretiens semi-directifs⁶ dans le cadre du projet international *Gnosis* a montré (JARDAT, 2006) à quel point une logique de subsidiarité régit la répartition des tâches, comme l'esprit de leur réalisation, entre les *Caisses* locales et les entités fédérales. En particulier, toutes sortes de processus organisationnels (recrutement, marketing, achats, etc.) accordent le pouvoir principal aux *Caisses* fédérées, les départements centraux jouant un rôle de prestataires de services internes, susceptibles d'être mis éventuellement en concurrence avec des cabinets externes. Il existe un lien de renforcement causal réciproque entre ces pratiques managériales et les statuts particuliers de la banque, qui est juridiquement une fédération de sociétés coopératives à capital variable détenue collectivement par les entités fédérées. Un parlement fédéral entérine – ou rejette – toutes les décisions clés susceptibles d'accepter la vie collective du groupe, notamment le lancement de grands projets stratégiques ou d'infrastructure.

On observe parallèlement que le Crédit Mutuel Centre Est Europe est une structure *low cost*, les effectifs des départements fédéraux apparaissant notablement réduits, pour une performance comparable en qualité, si on les compare à ceux de banques comparables (exemple avec la fonction RH dans (JARDAT, 2006)). Les pratiques de recrutement et intégration des nouveaux salariés illustrent pleinement cette situation : tandis que les services fédéraux fournissent expertise d'évaluation et formation du futur salarié, c'est à l'échelon de la Caisse locale que sont prises toutes les décisions qui jalonnent ce processus⁷. Le contraste avec la gestion beaucoup plus jacobine des banques françaises « capitalistes » n'en apparaît que plus fort.

Ainsi, la territorialisation de la gouvernance n'affecte pas seulement la relation avec le client-sociétaire en générant une meilleure information sur les risques financiers : elle vient également en renforcement de la performance générale de toutes les fonctions (RH, achats,

⁶ Interviews et observations recensées ci-dessous en annexe

⁷ Modélisation du processus de recrutement jointe ci-dessous en annexe.

etc.) qui concourent à la qualité et à la productivité du service de proximité offert à tous les clients de la banque.⁸

Pour être performante, cette organisation n'en est pas moins paradoxale, si on la compare aux phénomènes d'ordre bureaucratique qui surviennent dans la plupart des organisations de grande taille notamment françaises (CROZIER, 1963) : inflation incontrôlée des effectifs centraux (PARKINSON, 1958), parachutages des dirigeantes et faible adhésion des salariés (PHILIPPON, 2007). Pourtant, les asymétries de ressources consubstantielles à toute hiérarchie, décrites par les théories sociologiques de la structuration (GIDDENS, 1984), tout comme la pression concurrentielle et ses logiques d'isomorphisme institutionnel (ENJOLRAS, 1996 ; NOUVEL, 2007) devraient conduire naturellement au fil des ans à une plus grande centralisation des responsabilités, quelle que soit la situation organisationnelle de départ.

L'étude conjointe des droits et statuts, des routines institutionnelles comme organisationnelles du Crédit Mutuel Centre Est Europe montre à quel point l'édifice institutionnel original de la Fédération est à même de fournir une base de résistance solide aux pressions vers la banalisation, sinon stratégique du moins organisationnelle (JARDAT, 2008). En effet, la croissance de la Fédération s'est accompagnée d'un renouvellement institutionnel se traduisant par un gouvernement démocratique représentatif de la Fédération par ses entités fédérées, où le « parlement » rassemblant élus des sociétaires, des salariés comme des syndicats joue un rôle central (*ibid.* : 27). Bref en tant qu'« institution-personne » munie d'« organes de gouvernement » (HAURIOU, 1925 ; JARDAT, 2008 : 29), le Crédit Mutuel Centre Est Europe a stabilisé par des règles intangibles ses propres repères institutionnels mutualistes.

La réussite de ce modèle unique tient à l'adéquation entre l'appareil juridique ainsi construit, véritable constitution politique interne et les dynamiques endogènes de proximité géographiques et organisationnelles qui fondent la performance économique du groupe. Cette situation est d'ailleurs jugée très inconfortable par l'échelon dirigeant de la fédération, qui juge la perpétuelle recherche de consensus avec les diverses parties prenantes certes féconde mais aussi consommatrice d'une énergie que n'ont pas à déployer les dirigeants d'entreprises capitalistes comparables (E. PFLIMLIN, *ibid.*). Le système fédéral représentatif du Crédit

⁸ Cette gouvernance territoriale ne permet pas d'éviter que surviennent des problèmes liés aux *dimensions négatives* de la proximité (CARRON et TORRE, 2006) ; ainsi l'expansion des Caisses se traduit aux frontières de leurs zones d'action historiques par des phénomènes de cannibalisation réciproque qui illustrent en interne la notion de *proximité géographique subie* (*Ibid.* : 3.1).

Mutuel est ainsi un gouvernement modeste qui laisse toute leur place aux dynamiques de gouvernance s'appuyant sur la proximité. On peut en donner un exemple frappant avec un épisode de vie d'entreprise qui fait usuellement place aux errements les plus manifestes du technocratismes : la mise en place de projets informatiques.

Il est ainsi remarquable de constater que plusieurs projets informatiques, techniquement et organisationnellement jugés performants par la direction générale, ont dû être considérablement amendés pour être acceptés par le « parlement » interne, pour des raisons d'équilibre politique (les *Caisse*s craignant de perdre la maîtrise du service produit avec les premières architectures informatiques centralisées). Le déploiement et la maintenance, qui laissent une place importante à la décision locale (grâce aux architectures techniques décentralisées qui elles seules ont été retenues) sont l'occasion d'une hybridation entre la nécessité d'une optimisation globale des ressources et les agendas locaux des directeurs de *Caisse*. Les réunions de régulation entre utilisateurs et techniciens sont quant à elle cadrées dans le sens de la prééminence des utilisateurs et d'un rôle de prestataire de services, non hiérarchiques, assumé par les services informatiques (JARDAT, 2008 : 31). La direction générale assume, à travers ces projets informatiques, l'existence d'une gouvernance hybride où les agendas locaux, avec la part d'aléa et de non uniformité qu'ils recèlent, ont un rôle explicite et non résiduel. Par ailleurs le recours aux cabinets conseils pour accompagner de tels projets est quasi-inexistant. On est à l'opposé des projets d'infrastructure classiques que connaissent les grands groupes cotés (industrie automobile par exemple) ou publics (SNCF avec le projet *Socrate* des années 1990), avec un gouvernement centralisé fort, un taux d'échecs initiaux élevés, et une pléthore de consultants pour « lisser » les incidents et « faire passer » le changement.

L'étude comparative d'une banque à « gouvernement modeste » et des pratiques existant au sein des entreprises capitalistes (c'est-à-dire, politiquement, à dictature technocratique) serait à conduire de façon systématique, pour chaque fonction et processus de l'entreprise. Il est néanmoins d'ores et déjà loisible de problématiser le rapport entre gouvernement (plus ou moins volontariste, à légitimité plus ou moins politique et plus ou moins technique) et gouvernance (plus ou moins assumée comme complément nécessaire ou comme résidu à éliminer) qui apparaît lorsque le regard de l'économie de la proximité pénètre dans l'entreprise. Gouvernement et gouvernance y entretiennent des relations potentiellement synergiques et conflictuelles, nœud dynamique que nous proposons d'appeler *dialectique gouvernement-gouvernance*.

La dialectique gouvernement-gouvernance n'appelle pas *a priori* une réécriture des définitions qui entourent le concept de proximité et ses dimensions descriptives. Il faut songer cependant aux déplacements de sa *grammaire profonde* ou *grammaire d'emploi* (DESCOMBES, 1983 : 30) que provoque le franchissement de la frontière de l'entreprise. En effet, si l'économie de la proximité paraît bien apte, avec les concepts qui l'accompagnent, à compléter l'économie du marché, l'entreprise est censée, selon cette dernière, constituer une alternative aux relations commerciales justifiée par les plus faibles coûts de transaction qu'offre une *organisation*. Cette organisation recèle un substrat juridico-politique qui instaure des anisotropies radicales au sein de l'espace d'émergence des dynamiques de proximité. Qu'est-ce que la hiérarchie sinon une proximité subie et asymétrique ? Qu'est-ce que l'administration d'entreprise classique (FAYOL) sinon l'espérance d'un gouvernement total de l'entreprise (DESMARAIS, 2001 : 30-31) ? Qu'est-ce que le management par l'adhésion sinon la tentative d'ancrer des similitudes *forcées* ? Dans un espace constitutivement centripète comme celui d'une organisation, le terme de proximité renvoie tout aussi bien aux effets de gouvernement (ce qui est en jeu par exemple avec la promotion du « management de proximité ») qu'aux dynamiques endogènes de gouvernance, aussi territorialisés soient l'un et l'autre. La crainte récurrente que l'économie solidaire, lorsqu'elle gagne en taille et en puissance, n'en vienne à perdre son âme, dérive de cette loi d'airain de l'organisation. La spécificité du gouvernement fédéral et parlementaire mis en place par le Crédit Mutuel Centre Est Europe n'en apparaît que plus éclatante.

3. CONCLUSION - ANCRAGE, UNIVERSALISATION, « GOUVERNEMENTALISATION » : TROIS PHASES DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE TERRITORIALISEE.

A travers le développement de la banque Raiffeisen en Alsace-Moselle, on peut distinguer trois phases historiques qui chacune nécessitent de faire jouer de façon spécifique les dynamiques de proximité. Dans un premier temps a lieu *l'ancrage* du mouvement Raiffeisen au sein de son territoire d'implantation. Il apparaît crucial que ce mouvement s'avère *concourant* avec les institutions locales, de sorte que les dynamiques de proximité renforcent le mouvement et permettent sa greffe. La crise de 1905 est là pour rappeler que, dans un second temps, les dimensions négatives de la proximité peuvent menacer le mouvement, du fait même des logiques de similitude qui ont permis son ancrage. C'est là

qu'intervient ou non une phase *d'universalisation*, destinée à transcender les antagonismes qui peuvent s'avérer de dimensions très hétérogènes (économiques, politiques, religieux...), et varient probablement selon le substrat ethno-géographique du territoire concerné. Enfin, la pérennité du mouvement étant ainsi assumée, sa croissance peut le mener à un stade où doit être pensée une phase de « *gouvernementalisation* » adaptée à l'esprit du mouvement, faute de quoi le phénomène organisationnel risque de conduire à une moindre performance ou à une banalisation du mouvement.

On le voit, la gouvernance territorialisée change de nature au fil du temps, probablement malgré ses propres protagonistes qui n'en perçoivent peut-être pas toute la portée. Partout dans le monde les projets de développement doivent s'adresser aux vieux espaces d'initiative solidaire pour tirer les leçons de l'histoire et inventer en toute connaissance de cause, à leur tour, des systèmes de gouvernement adaptés au stade de leur montée en puissance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CARON A. et TORRE A. (2006), « Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité », *Développement durable et territoire, Dossier 7 : Proximité et environnement*, mis en ligne le 10 mai 2006. URL : <http://developpementdurable.revues.org/document2641.html>

COLLETIS G., GIANFALDONI P., RICHEL-BATTESTI N., 2005, « Economie sociale et solidaire, territoires et proximités », *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 296, 8-25.

COMMONS J. R. (1934), *Institutional Economics. Its place in Political Economy*, the MacMillan Company, New York.

CROZIER M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil : Paris, France

DESCOMBES V. (1983), *Grammaire d'objets en tous genres*, Editions de Minuit : Paris, France

DESMARIS C. (2001), *Les lendemains qui mentent – peut-on civiliser le management ?*, Les empêcheurs de penser en rond – Editions du Seuil : Paris : France

[DG, 1] (2005), *Statuts de la Caisse de Crédit Mutuel adhérente à la Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe*; document interne du Crédit mutuel Centre Est Europe “DROIT GENERAL”, mars 2005, réf. 51.01.82

[DG, 2] (2001), *Règlement général de fonctionnement des Caisses de Crédit Mutuel adhérentes à la Fédération du Centre Est Europe*; document interne du Crédit mutuel Centre Est Europe, réf SOFEDIS 51.01.37

ENJOLRAS, B (1996), « Association et isomorphisme institutionnel », *RECMA* n°262, Paris : France

- FAVREAU L. (2003), « L'économie sociale et solidaire : pôle éthique de la mondialisation ? », *Economie Ethique* N°4, pp. 1-91, UNESCO, Paris
- GIANFALDONI P. et RICHEZ-BATTESTI N. (2007), « La Gouvernance des banques coopératives françaises – Démocratie et Territoire », *Actes du colloque de l'ISTEC* pp.10-40, Paris, septembre (CD-ROM, téléchargeable sur l'URL http://www.istec.fr/pdf/Actes_Colloque_Gouvernance_20_09_07.pdf)
- GIDDENS A. (1984), *The constitution of society*, Polity Press : Cambridge, UK
- GILLY J-P. et PERRAT J. (2002), « Développement local et coopération décentralisée – Entre gouvernance locale et régulation globale », *Actes du Colloque Economie Méditerranée Monde Arabe*, Sousse 20-21 septembre
- GILLY J-P. et TORRE A. (éd.) (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris
- GUESLIN A. (1982), *Le Crédit Mutuel, de la caisse rurale à la banque sociale*. Coprur : Strasbourg, France.
- JARDAT R. (2006), « Practices, organizational learning and theory of constitutional law : the Crédit Mutuel Case », *Colloque Euram*, mai 2006, Oslo
- JARDAT R. (2007a), « From political constitution to practice : interaction between institutional and organizational routines », *Colloque Euram*, mai 2007, HEC Paris
- JARDAT R. (2007b), « Vers un méta-modèle démocratie-efficacité managériale : importance de l'institutionnalisme d'Hauriou et illustration par l'étude d'une banque mutualiste », *Actes du Colloque de l'ISTEC* pp. 149-189 : Paris, France, septembre (CD ROM , téléchargement sur l'URL http://www.istec.fr/pdf/Actes_Colloque_Gouvernance_20_09_07.pdf)
- JARDAT R. (2008), "How democratic internal law leads to low cost efficient processes : practices as a medium of interaction between institution and organization", *Society and Business Review*, Vol. 3 No1, pp.23-40, Emerald Publishing : Bingley, United Kingdom
- MOULEVRIER P. (2002), *Le mutualisme bancaire – le crédit mutuel de l'église au marché*, Presses Universitaires de Rennes
- ORY J.N. , GURTNER E., JAEGER M. (2006) « Performance et gouvernance des banques coopératives françaises », Partie 1 de l'ouvrage *Les banques coopératives en France: le défi de la performance et de la solidarité* sous la direction de RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P., L'Harmattan, Paris
- NOUVEL D. (2007), « Gestion du sociétariat, Isomorphisme institutionnel et légitimité d'un groupe coopératif - le cas du Crédit Mutuel Anjou », *Actes du Colloque de l'ISTEC* pp. 149-189 : Paris, France, septembre (CD ROM , téléchargement sur l'URL http://www.istec.fr/pdf/Actes_Colloque_Gouvernance_20_09_07.pdf)
- PARKINSON C. N. (1958), *1 = 2 ou les règles d'or de M. Parkinson*, Robert Laffont : Paris, France
- PEREZ R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte coll. Repères, Paris.
- PESQUEUX Y. (2007), *Gouvernance et privatisation*. Presses Universitaires de France : Paris, France
- PHILIPPON T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers – la crise française du travail*, seuil : Paris, France

RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P. (2005), « Gouvernance territoriale et réseaux : une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France », *Annals of Public and Cooperative Economics* 76 :4, pp. 621-644

RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P. (2006), *Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan : Paris, France.

SADOUN B. (2005), *Les origines du Crédit Mutuel*. Coprur: Strasbourg, France

TALBOT D. (2006), « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les pays », *Développement durable et territoire*, Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 29 avril 2006.
URL : <http://developpementdurable.revues.org/document2666.html>.

TORRE A. et ZUINDEAU B. (2006), « Editorial Dossier 7 : Proximité et environnement », *Développement durable et territoire*, Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 18 mai 2006. URL : <http://developpementdurable.revues.org/document2735.html>.

**ANNEXE 1 : LE DISPOSITIF D'ENQUETE MIS EN ŒUVRE AU SEIN DU CREDIT
MUTUEL CENTRE EST EUROPE (JUN 2005 – OCTOBRE 2006)**

(Traduction française de (JARDAT, 2006), inédit.)

	Enquêtes terrain	Date de réalisation
Interviews de salariés	Directeur de Caisse (8h00)	juin 2005
	Directeur de Caisse (3h00)	juillet 2005
	Directeur Général Adjoint (3h00)	août 2005
	Directeur des Ressources Humaines (3h00)	décembre 2005
	Directeur de la formation (3h30)	décembre 2005 + février 2006
	Nouveaux embauchés (3h00)	février 2006
	Directeur juridique (4h00)	octobre 2006
Interviews d'élus	Ancien Président de Caisse	mai 2005
Observations	Assemblée générale Fédération (8h00)	juin 2005
	Intégration au Centre de formation	février 2006
Etude de documents internes	Consultation sur place de comptes rendus chambre syndicale	octobre 2006
	Supports internes de formation	février 2006
	Textes du droit interne : [DG, 1] <i>Statuts de la Caisse de Crédit Mutuel adhérente à la Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe</i> ; DROIT GENERAL, mars 2005, réf 51.01.82 [DG, 2] <i>Règlement général de fonctionnement des Caisses de Crédit Mutuel adhérentes à la Fédération du Centre Est Europe</i> ; 2001, réf SOFEDIS 51.01.37	septembre 2005

ANNEXE 2 : MODELISATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

(Traduction française de (JARDAT, 2006) inédit)

